

Министерство образования и науки Российской Федерации
Нижекамский химико-технологический институт (филиал)
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Казанский национальный исследовательский технологический университет»

Н.В. Губина, Л.А. Бурганова

СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

УЧЕБНИК

**Рекомендовано УМО РАЕ по классическому университетскому и
техническому образованию в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по специальности 080505 – «Управление персоналом»;
по направлению 080400 – «Управление персоналом».**

**Нижекамск
2013**

УДК 316.354
Г 93

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Нижекамского химико-технологического института (филиала) ФГБОУ
ВПО «КНИТУ».

Рецензенты:

Воржецов А.Г., доктор философских наук, профессор;
Амирова С.С., доктор педагогических наук, профессор.

Губина, Н.В.

Г 93 Социология и психология управления : учебник / Н.В. Губина, Л.А.
Бурганова. – Нижнекамск : Нижнекамский химико-технологический
институт (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ», 2013. – 308 с.

ISBN 978-5-901702-47-5

Анализируются теоретические и практические проблемы
социального управления. Рассматриваются ключевые категории и
понятия социологии и психологии управления, дается анализ
междисциплинарных ключевых проблем. Особое внимание уделяется
психологическим особенностям управления в организации и проблемам
манипулирования личностью и группой.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальности и
направлению «Управление персоналом». Может быть использовано
аспирантами, магистрами, руководителями различных уровней
управления.

Подготовлено на кафедре государственного и муниципального
управления, социологии и менеджмента Нижнекамского химико-
технологического института (филиала) ФГБОУ ВПО «КНИТУ».

УДК 316.354

ISBN 978-5-901702-47-5 © Губина Н.В., Бурганова Л.А., 2013
© Нижнекамский химико-технологический
институт (филиал) ФГБОУ ВПО
«КНИТУ», 2013

ВВЕДЕНИЕ

Социология и психология управления – это учебная дисциплина. Специфика социологии и психологии управления как теоретической дисциплины определяется двумя ее особенностями:

– ориентированностью на решение социально-практических задач;

– междисциплинарным характером, поскольку она сформировалась на стыке социологии, психологии и управленческих наук.

Формирование социологии и психологии управления было движимо не академическим интересом, а, прежде всего, социально-практическими потребностями в выработке универсальных принципов, правил и норм практической организационной деятельности.

В проблемном поле социологии и психологии управления разрабатываются концепции управленческого процесса как особого типа социального и межличностного взаимодействия. Перспективы социологического и психологического исследования управленческих отношений определяются изучением как условий взаимодействия его субъектов, институтов и механизмов управления, так и социальных результатов принимаемых управленческих решений.

Актуальность социологии и психологии управления в системе подготовки квалифицированных работников кадровых служб организаций всех уровней и всех форм собственности неизбежно возрастает, что определяется изменением парадигмы управления. Под влиянием мировых тенденций осуществляется гуманизация управления, делающая востребованным новый тип работника – самореализующийся универсально подготовленный индивид. Его воспроизводство уже не может осуществляться в прежних режимах социализации: нужны иные образовательные и

управленческие технологии, которые призвана разработать социология и психология управления.

Задача учебника – познакомить с объектом и предметом социологии и психологии управления, с изучением социальных аспектов управленческих проблем, представить не только собственно управленческую тематику, но и более широкий круг вопросов, связанных с проблематикой межличностных и организационных отношений.

Учебник написан в соответствии с требованиями ГОС ВПО для специалистов и программы курса «Социология и психология управления» для бакалавров. Он рассчитан на студентов, обучающихся по специальности и направлению «Управление персоналом».

В основу формального построения, содержания учебника был положен проблемный принцип. Каждая глава детально структурирована, что отражено в оглавлении. В конце глав даются вопросы для закрепления материала. Приводятся также глоссарий и перечень рекомендованной литературы.

РАЗДЕЛ I
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
СОЦИОЛОГИИ И ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Глава 1. МЕСТО СОЦИОЛОГИИ И ПСИХОЛОГИИ
УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ

1.1. Объект и предмет социологии и психологии управления

Социология и психология управления относится к комплексным дисциплинам, в центре ее внимания – поведение личности, малой группы, функционирование организации как системы, модели, механизмы и технологии управления. Комплексный подход, таким образом, реализуется как специфический тип системной организации знания.

Социология и психология управления интегрирует данные социологии, психологии, экономики, менеджмента, осуществляет координацию усилий всех смежных дисциплин. Наиболее близкими социологии и психологии управления являются такие дисциплины, как социология труда, индустриальная социология, социология организации, социология профессий, теория управления, управление персоналом, менеджмент. Предмет социологии и психологии управления многие авторы, по существу, трактуют как во многом совпадающий с предметом управления персоналом, социологии организации, менеджмента. Однако каждая учебная дисциплина отделяется от другой, именно, благодаря уникальности предмета.

Поэтому и для социологии и психологии управления следует определить специфику её предмета и объекта. Вопросы об объекте и предмете науки – это вопросы о том, что и как изучает данная область знания, где границы компетентности её исследований, каково место данной научной дисциплины в системе других наук. Под объектом исследования в науке чаще всего понимается реально существующая действительность или объект, достаточно

обособленный, чтобы его можно было условно выделить из общей картины мироздания и рассмотреть под определенным углом зрения в качестве самостоятельной системы; под предметом – характеристики и свойства объекта, которые являются наиболее значимыми для целей данного исследования.

Субъектом социологии и психологии управления выступают люди (отдельные индивиды или объединенные в малые группы и некие организационные формы) как носители управленческих отношений.

Объектом социологии и психологии управления является социальное управление, или процесс управления отдельными личностями, группами и социальными организованными системами. Конечно, этим объект социологии и психологии управления не ограничивается. Не менее значимую часть объекта составляет информация о процессах социального управления, собранная с помощью методов эмпирического социально-психологического исследования. Это может быть информация о том, как и насколько управляемые субъекты воспринимают цели, задачи, способы и последствия реализации программ деятельности, направленные на изменение условий их жизнедеятельности; каков их индивидуальный и социальный потенциал; как они реагируют на управленческие воздействия; насколько они способны и готовы принять участие в осуществлении тех или иных управленческих решений.

Предметом социологии и психологии управления выступают управленческие ситуации и складывающиеся в них управленческие отношения, процессы их институционализации, а также социальные механизмы и способы управленческого воздействия на общество, его отдельные сферы (экономическая, социальная, политическая, духовная), на социальные группы и организации, на сознание и поведение отдельных людей.

1.2. Проблемное поле социологии и психологии управления

В проблемном поле социологии и психологии управления разрабатываются концепции управленческого процесса как особого типа социального взаимодействия, обладающего

устойчивыми и регулярными формами. Социально-психологические перспективы исследования управленческих отношений определяются изучением, с одной стороны, условий взаимодействия субъектов управленческого процесса, институтов и механизмов управления, а с другой – социальных результатов принимаемых управленческих решений (оценки эффективности качества управления, межличностных отношений в процессах управления, ценностных ориентаций, мотивации и степени участия индивидов в управлении и др.).

В качестве задач социологии и психологии управления могут выступать следующие направления научного исследования:

- история развития отечественных и зарубежных социологических и психологических концепций управления;
- понятийно-категориальный аппарат социологии и психологии управления как результат ее междисциплинарного развития;
- анализ современных концепций социального управления;
- организационный уровень управления как особый вид социального взаимодействия;
- особенности управленческого труда как общественного явления;
- принципы, структуры, функции, методы управления;
- типологические модели и технологии управленческого процесса;
- структура социальной организации и малые группы в организации;
- содержание, функции и структура культуры организации;
- личность как потенциал социальной организации;
- социально-управленческая ситуация;
- проблемы эффективности принятия управленческих решений;
- психодиагностика управленческих способностей;
- проблемы социальной ответственности субъектов управления и др.

Реализация этих задач в процессе обучения студентов позволит сформировать у них в процессе изучения социологии и психологии управления необходимые теоретические и

практические компетенции, которые позволят будущим выпускникам эффективно выполнять свои служебные обязанности при работе в кадровых службах организаций.

1.3. Функции социологии и психологии управления

Вычленение объекта и предмета социологии и психологии управления позволяет определить ее *основные функции*.

Первая из функций социологии и психологии управления – *познавательная*. Ее основная цель: изучить основные особенности управления как специфической сферы трудовой деятельности, определить ее роль и значимость в развитии общества и его подсистем, организаций, групп и т.п. Познавательная функция социологии и психологии управления сопряжена как с теоретическим, так и с эмпирическим анализом социальной реальности. В ходе реализации этой функции социология и психология управления выходит на составление программ исследования, начиная с формулировки его целей и задач, объекта и предмета, проблем, основных понятий, рабочих гипотез и предполагаемых результатов и заканчивая определением методов и средств изучения проблемы, характера обработки и анализа полученной информации.

Познавательная функция находит свое органичное продолжение в *прогностической функции*, которая чрезвычайно важна и значима для социологии и психологии управления. Она направлена на выявление наиболее вероятных и желательных изменений в управленческой деятельности в пределах ближайшего или более отдаленного будущего, т.е. на определение возможных траекторий развития управления. Иначе говоря, без прогнозирования социология и психология управления лишается возможности предвидеть результаты изменения управленческих процессов и систем. Между тем далеко не во всех социологических и психологических трудах реализации прогностической функции уделяется должное внимание вследствие трудности и ответственности социального прогноза.

Отметим важность *оценочной функции* социологии и психологии управления, сущность которой состоит в том, чтобы

оценить, в какой мере эффективна существующая в данном обществе, организации система управления, насколько она соответствует основным тенденциям развития общества, организации, социальным ожиданиям, потребностям и интересам людей или насколько психологический потенциал личности будет способствовать её успешной управленческой деятельности.

Нельзя недооценивать значимость образовательной функции социологии и психологии управления, цель которой состоит в том, чтобы на основе определения и оценки значения тех или иных управленческих концепций распространять знания об управлении, об основных его задачах, функциях, механизмах реализации.

Наконец, социология и психология управления может выполнять еще одну важную социальную функцию – *организационно-технологическую*. Социальная технология – это и программа преобразовательной деятельности, и сама деятельность на основе этой программы, призванная оказать существенное влияние на ситуацию. Социальные технологии ориентированы на глубокие качественные преобразования социальных процессов и включают комплекс соответствующих организационных мероприятий. Суть этой функции – вооружить управленческие кадры новыми приемами, технологиями управления, превратившись тем самым в практически действующее *средство совершенствования* системы управления.

Контрольные вопросы

1. В чем специфика объекта и предмета социологии и психологии управления?
2. Определите предметное поле социологии и психологии управления.
3. В чем отличие предметного поля социологии и психологии управления от предметного поля смежных наук?
4. Каковы функции социологии и психологии управления?
5. В чем сущность различных функций социологии и психологии управления?

6. Какое значение имеет оценочная функция социологии и психологии управления?

7. В чем проявляется социально-технологическая функция социологии и психологии управления?

2.1. Механизм и уровни теоретизирования

Теория и методология занимают в структуре научного знания исключительное место. Обратимся, прежде всего, к анализу теоретического уровня знания, которое имеет свою специфику и существенно отличается от эмпирического. Решающим признаком теоретического исследования выступает его направленность на совершенствование и развитие концептуальных средств науки, движение в слое идеально-абстрактных объектов и схем. Иначе говоря, теоретический объект идеален, вырабатывается в ходе исследования, его невозможно наблюдать, в то же время идеальность такого объекта дает возможность исследователю оперировать им относительно свободно. В ходе теоретических исследований ученый отыскивает в реальной действительности объекты, свойства которого соответствуют свойствам идеального объекта. Таким образом, в теоретическом исследовании ученый использует гипотетико-дедуктивное мышление.

В эмпирических исследованиях, напротив, объект существует в объективной реальности, он наблюдается или может быть реконструирован как наблюдаемый. В эмпирическом исследовании мышление учёного приобретает эмпирико-индуктивный характер. Теоретические и эмпирические исследования, хотя и обладают своими особенностями, диалектически связаны друг с другом, взаимно предполагают друг друга.

В отличие от естествознания социальные теории не строятся по строгим правилам. В них получило наибольшее распространение дедуктивное развертывание знания посредством логического умозаключения от общего к частному с проведением мысленных экспериментов. Мысленно рассматривая различные варианты связи между абстрактными объектами, отбрасывая одни

и оставляя другие, можно получить совершенно новые признаки объекта. Так можно поступать лишь с процессами, которые не удастся осуществить практически, скажем, по-иному построить механизм распределения рабочей силы по регионам и отраслям.

Характерной чертой теоретического акта является то, что он представляет собой не только отражение некоторого объекта, но и рефлексии, осознание процесса отражения. И в этом смысле социологическое и психологическое знание включает в свою структуру методологические нормы и принципы.

Методология определяет базисные принципы или правила, по которым теоретические понятия увязываются между собой в единое целое. Теория через методологию выходит на методику сбора данных, а затем – на их интерпретацию и практические рекомендации.

При изучении своего предмета социология и психология управления опирается на некую *методологию*. Методологией называют систему принципов научного исследования. Методология социологии и психологии управления – это совокупность основных принципов, онтологических предпосылок, подходов, исследовательских методов, процедур, техник, используемых при познании управленческих процессов.

Различают три группы понятий методологии:

– понятия, фиксирующие результаты познавательной деятельности (идея, концепция, теория, факт и др.);

– понятия, фиксирующие исходные предпосылки сознания познающего субъекта (картина мира, образ социальной действительности, подход и др.);

– понятия, описывающие познавательную деятельность исследователя, ее отдельные аспекты (парадигма, метод и т.д.).

Методология существует не только как абстрактная область осознания научной деятельности, но и как область, устанавливающая правила организации деятельности и призванная подвергнуть анализу существующую практику.

Выделяются несколько уровней методологии: *философская методология* (совпадает с гносеологией); *общенаучная методология*, в которой рассматриваются принципиальные подходы и методы познания, встречающиеся во всех науках;

специально-научная методология, то есть методология конкретных наук, в данном случае – социологии и психологии управления; методика и техника научного исследования.

Соотношение теории и методологии можно выразить так: теория отвечает на вопрос, что необходимо делать, а методология – как необходимо делать. Она объясняет, как надо использовать познавательные средства в исследовательской деятельности.

2.2. Общенаучные методологические подходы

Среди важнейших *общенаучных методологических подходов* выделим *исторический* (рассматривающий явление с позиций исторического развития); *сравнительный* (выявляющий общие и специфические свойства, этапы становления и развития одного и того же явления); *системный* (исследующий социальное явление во всей совокупности связей и в отличии от внешней среды); *комплексный* (ориентированный на междисциплинарный синтез для получения многостороннего и целостного изучения сложно организованных объектов).

Исторический подход требует изучения социальной действительности как изменяющейся во времени и пространстве, как процесса, который подчинен определенным закономерностям. Одна из главных особенностей исторического подхода – утверждение идеи социального прогресса. Социальные явления развиваются по объективным законам, от низших форм к высшим. Используя исторический подход, необходимо ответить на вопросы, как возникло явление, какие этапы прошло в своем развитии, каковы причины перехода данного явления от одного состояния в другое и чем стало данное явление на последующей стадии своего развития.

Сравнительный подход представляет собой стратегию исследования, целью которого является выявление общих и специфических свойств однородных или разнородных социальных явлений. Обращение к сравнительному подходу предполагает постановку и решение ряда следующих вопросов: 1) возможно ли в принципе сравнение тех или иных социальных явлений; 2) каковы критерии, основания сопоставления явлений или свойств

одного и того же феномена; 3) что и как (с помощью какого измерительного инструмента) будет измеряться; 4) какова выборка, то есть необходимо определить качество и количество реально существующих объектов, которые должны быть подвергнуты изучению.

Подчеркнем основные требования к использованию *системного подхода*: выделение той или иной системы из окружающего мира и определение взаимосвязи между ней и средой; определение составных элементов системы; рассмотрение отношений между элементами и определенной структурой системы; анализ функций элементов по отношению к системе; выявление системообразующих связей; определение механизма функционирования системы.

Комплексный подход (в западной социологии он получил название «триангуляция») предполагает применение в одном исследовании различных познавательных средств (методов, техник, инструментов, теорий), присущих разным дисциплинам, в целях многостороннего и целостного изучения сложно организованных объектов.

Если основное содержание системного подхода раскрывается через его основные понятия (система, системообразующие связи, окружающая среда, уровни системы и т.д.), то основное содержание комплексного подхода – с помощью основных принципов (многосторонности, единства исходных представлений об объекте исследования, базовой дисциплины, системной организации предмета исследования, совместимости знаний, интеграции частных результатов в единый целостный результат и др.).

2.3. Специально-научная методология

Обращаясь к характеристике *специально-научной методологии*, следует отметить, что ее роль могут выполнять парадигмы и теории конкретных наук – социологии, психологии, кибернетики, экономики, менеджмента и т.д.

Выделим, прежде всего, такие подходы, как бихевиористский, ситуационный, количественный, деятельностный.

Бихевиоризм представляет собой прагматический подход к изучению организационно-экономического поведения людей. Программа бихевиоризма и сама теория были впервые представлены Уотсоном в 1913 г. Бихевиоризм акцентирует внимание на внешних формах поведения и его составных элементах – поступках, реакциях и т.д. Общеметодологическими предпосылками бихевиоризма явились принципы философии примитивизма, согласно которым наука должна описывать только непосредственно наблюдаемое. Отсюда и основной его тезис – изучать не сознание, а поведение, трактуемое как совокупность связей стимул-реакция. Бихевиоризм не занимается поиском причинно-следственной зависимости поведения, он лишь фиксирует обнаруженные эмпирические связи между определенными стимулами и реакциями работников в производственной обстановке, отбирая в этих связях наиболее функциональные, быстро переводимые на язык практических предложений и рекомендаций.

Ситуационный подход был разработан в США в конце 60-х годов XX века. В рамках данного подхода отрицается возможность выдвигания любых универсальных принципов управления деятельностью вне контекста деятельности, специфики ситуации, типа решаемых задач и внешней среды, технологии и др. Сторонники ситуационного подхода критикуют понятие социальной системы, настаивают на ограниченном его применении в управленческой практике. Они полагают, что организация является слишком сложной и динамичной системой и вне контекста ситуации невозможно сформулировать универсальные требования к эффективной организации. Одним из центральных понятий, используемых представителями ситуационного подхода, является категория управленческой ситуации.

Количественный подход в теории управления основан на применении математических методов к исследованию операций в организации и деятельности руководителя. Он также сводится к формированию моделей поведения. Создание модели позволяет упростить сложные схемы поведения сокращением числа переменных факторов до пределов управляемости; объективно

сравнить и описать каждый фактор и отношения между ними; использовать компьютеры для конструирования и анализа модели с большим числом переменных факторов. Этот подход не получил широкого применения, в силу того что не все руководители владеют методологией количественного анализа.

Процессный подход основан на рассмотрении функций руководителя как процесса взаимосвязанных между собой действий. Общий процесс деятельности организации складывается из совокупности процессов деятельности ее членов, каждый из которых, в свою очередь, представляет собой совокупность выполняемых функций, состоящих из ряда взаимосвязанных процессов.

Деятельностный подход включает в себя выявление цели, средств, процесса и результата действий руководителя. При этом если основанием деятельностного подхода является сознательно формулируемая цель, то основание цели лежит вне деятельности руководителя – в сфере мотивов, идеалов, интересов и ценностей работников.

Методология теории управления подвержена постоянным изменениям. Она постоянно обогащается, подчиняясь требованиям более глубокого познания управленческих отношений и процессов, которые, в свою очередь, также находятся в постоянном развитии.

Действующие управленцы должны не только иметь представления о методологии исследования процессов, систем и отношений управления, но и знать законы, принципы и методы социологии и психологии управления, для того чтобы решать конкретные задачи управления.

2.4. Законы, закономерности и принципы социологии и психологии управления

Понятие «закон» в данном учебнике мы будем рассматривать и как категорию научного знания, и как то, что характеризует реальную действительность. *В науке закон* — это научное выражение объективных, существенных, необходимых, повторяющихся, общих, устойчивых (при определенных условиях)

связей между предметами, явлениями, процессами. С развитием науки изменяются и научные законы, они дополняются, заменяются новыми. *Законы действительности* — это практически неизменные объективные связи и отношения явлений и процессов. Законы науки и законы действительности не должны отождествляться или противопоставляться.

В системе законов науки различают законы основные и не основные, главные и неглавные, эмпирические и теоретические, динамические и статистические, структуры, функционирования и развития; всеобщие, общие, специфические, системообразующие и системослагающие. Законы управления также могут быть представлены в виде сложной многоуровневой системы.

Как отмечает ряд авторов (Л.В. Осипова-Дербас, Н.А. Кармаев, С.Н. Вайцеховский и др.), на уровне *всеобщих законов*, выражающих существенные связи и отношения различных сторон управления между собой и элементами внешней среды, целенаправленные изменения формы и содержания управленческой деятельности вызывают устойчивые и вполне определенные изменения. Эти законы в процессах управления проявляются в специфической форме. Например, *общефилософский закон единства и борьбы противоположностей* позволяет руководителю осознать неизбежность в деятельности организации противоположностей между различными явлениями: стабильностью и динамикой, прогрессивным и консервативным, надёжностью и риском. В процессе поиска эффективных путей разрешения противоречий руководителем изыскивается оптимальная мера, способствующая максимальному эффекту в конкретных условиях.

К следующему уровню законов можно отнести *общие законы управления*. Они отражают существенные связи и отношения между различными факторами внешней и внутренней среды процесса управления. Эти законы показывают, как изменение формы и содержания одной стороны управления вызывает устойчивые и вполне определённые изменения другой. К таким законам можно отнести, например, *закон единства и целостности систем управления*. Этот закон означает, что система управления образует единую систему, а не простую сумму частей,

т.е. Она должна быть построена на основе применения единых принципов и должна обладать синергетическим эффектом.

Эта группа законов отражает взаимозависимости между организационными формами и методами, а также материальной основой управления. Эти законы приобретают всё большую актуальность, поскольку позволяют отслеживать зависимость эффективного решения задач управления и объема используемой информации.

В управленческой деятельности следствия этих законов часто отражаются в мероприятиях, которые непосредственно нацелены на оптимизацию тех или иных процессов. Например, закон зависимости эффективности решения задач управления от объема используемой информации позволяет обосновать структуры информационного поля при проектировании автоматизированных систем управления.

Кроме законов в социологии и психологии управления, принято выделять социальные закономерности в управлении. *Социальная закономерность в управлении* — это объективно существующая, повторяющаяся связь социальных явлений, выражающая возникновение, функционирование и развитие управления как целостной социальной системы либо его отдельных подсистем. Обнаружение закономерности может явиться первым звеном в изучении управления, но только дальнейшее углубление в сущность управленческих явлений и процессов, охватываемых данной закономерностью, способно привести к открытию закона. Поэтому некоторые виды закономерностей обнаруживаются на уровне эмпирических исследований, но установить и доказать социальный закон можно лишь с включением сюда теоретического анализа.

Из законов и закономерностей вытекают принципы управления, которые сознательно формируются в интересах практики и применяются в зависимости от конкретных условий, т.е. переводят объективные законы и закономерности на язык практики.

Слово «принцип» происходит от латинского слова «*prīncipiūm*», что означает начало, основа. Принципы — исходные, коренные положения какой-либо теории, учения или науки. Таким

образом, принципы управления можно представить как основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления. Как система важнейших положений принципы исторически складывались в процессе практики управления в своего рода конвенции.

Принципы управления можно разделить на общие, организационно-технологические и частные. Все они взаимосвязаны между собой и только целостное их применение обеспечивает успех в управлении.

К *общим принципам* относят такие, которые могут носить универсальный характер, например, принцип научной обоснованности может быть применён ко многим явлениям окружающей действительности, в том числе и к управленческой деятельности. Содержание требований этого принципа состоит в том, что в управлении необходимо применять современную науку, основанную на осознании закономерностей окружающего мира и законов социального управления. В современных условиях широко используют такие общие принципы, как принцип социальной направленности управления, принцип демократизма, состязательности и конкуренции, саморегулирования и т.д.

К конкретным *частным принципам* относят такие принципы, которые могут быть эффективными на определённом этапе развития социальной системы. Так, например, социальное партнёрство предполагает, что при осуществлении социального управления необходимо, чтобы все представители государственных органов власти, профсоюзов, и предпринимателей тесно сотрудничали друг с другом и способствовали всестороннему учёту выгод и невыгод сторон при принятии управленческих решений.

В особую группу обычно выделяют принципы организационно-технологические. *Организационно-технологические принципы* связаны с внутренним построением самой управленческой системы. Например, принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации, который предполагает

нацеленность на сокращение в оптимальной форме инициативы и самостоятельности.

Набор принципов в различных управленческих концепциях неодинаков и зависит от множества объективных и субъективных факторов, национальных особенностей, традиций, а также управленческих установок.

Контрольные вопросы

1. В чем специфика теоретического знания?
2. В чем специфика методологии социологии и психологии управления?
3. Назовите уровни методологии.
4. Как можно описать соотношение теории и методологии исследования?
5. Каковы общенаучные методы социологии и психологии управления?
6. В чем суть сравнительного метода?
7. Каковы основные требования к использованию системного подхода?
8. Что общего между системным и ситуационным методом, в чем различие?
9. Каковы ключевые принципы бихевиористского подхода?
10. Назовите основные черты ситуационного подхода.
11. Приведите примеры использования деятельностного подхода в социологии и психологии управления?
12. В чём суть законов науки?
13. Чем научные законы отличаются от законов действительности?
14. Какова система законов науки?
15. Что такое «социальная закономерность»?
16. Что означает понятие «принцип»?
17. Какие виды принципов существуют в управлении?

Глава 3. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ

3.1. Первые школы научного управления

Процесс формирования научного знания об управлении включает в себя несколько этапов. Формирование специфической отрасли научных знаний об управлении началось только в конце XIX в., хотя уже в XVIII в. начался процесс разграничения управления как науки и искусства. К концу XIX – началу XX вв. появились первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки управления. Это было ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных коопераций и акционерных обществ. Предприятия-гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, руководителей и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

В зарубежной науке управления сложились школы и исследовательские направления, среди которых особо отметим следующие:

- школа научного управления;
- административная (классическая) школа;
- школа психологии (ее составляющие – школа человеческих отношений и школа поведенческих наук);

Первая школа научного управления получила развитие в США в конце XIX – начале XX вв. Ее основоположником был *Ф. Тейлор* (1856–1915), книгу которого «Принципы научного управления» (1911) считают началом признания менеджмента как науки и самостоятельной области исследования. Он утверждал, что научное управление радикально отличается от «наилучшего

типа обычного управления», суть которого им виделась в его опоре исключительно на инициативу рабочих, поощряемых администрацией. Тейлор считал управление истинной наукой, покоящейся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы. Ф. Тейлор сформулировал важный вывод о том, что работа по управлению – это определенная специальность и что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего.

Среди последователей Ф.У. Тейлора особенно выделялись *Френк и Лилиан Гилбрет*. Они занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда. Работы Ф. и Л. Гилбрет значительно повлияли на развитие организации и технического нормирования труда.

Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес американский ученый *Гаррингтон Эмерсон* (1853-1931). Широкую известность получил его труд «Двенадцать принципов производительности», в которой он попытался сформулировать универсальные принципы эффективности организации и управления.

Идеи Ф.У. Тейлора в области организации производства были развиты также *Генри Фордом* (1863-1947), сформулировавшим основные принципы производства в своих книгах «Моя жизнь, мои достижения», «Сегодня и завтра». Особенно важными оказались такие его идеи, как видение главной цели управления в создании условий для развития способностей и талантов максимально большого количества людей, в первую очередь рабочих, в высокой оплате их труда, в уважении к человеку на производстве.

Форд впервые отделил основную работу от ее обслуживания. В системе Форда повышается роль и значение производственного оперативного планирования, контроля за качеством. Основатель американского автомобилестроения был одним из первых, кто осознал важность идеи о социальной ответственности

предпринимателя, отстаивая принцип гармонии интересов работодателей и работников.

Другой представитель научной школы управления – *Г.Л. Гантт* (1861–1919) – особое внимание в своих исследованиях уделял вопросам стимулирования труда, производственного планирования. Он внес значительный вклад в разработку теории лидерства. Им была предложена методика премиальной системы, составлены карты-схемы для удобства планирования.

Вторая школа управления получила название *классической*, она представлена сторонниками *концепции административного управления*. Ее направленность – разработка общих проблем и принципов управления организацией в целом. В рамках этой концепции в 20-е гг. было сформулировано понятие *организационной структуры* фирмы как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию (принцип иерархичности). При этом организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается за счет внутрифирменной рационализации деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что организацией можно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать ее целей.

Основоположником этой школы считают французского менеджера *Анри Файоля* (1841–1925), который на протяжении 30 лет был руководителем крупной французской горнодобывающей и металлургической компании «Комамбо». Согласно его концепции, изложенной в книге «Общее и промышленное управление» (1910), «управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать». Файоль считал, что «управление не является ни исключительной привилегией, ни лично присваиваемой обязанностью начальника или директора предприятия; это функция, разделяемая между головой и членами социального тела, подобно другим существенным функциям».

Главный вклад Файоля в теорию управления состоит в том, что он рассматривал управление как универсальный *процесс*, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. Благодаря Файолю

произошла смена управленческой парадигмы: если традиционный подход делал упор на самостоятельности отдельных элементов организации, то процессный подход – на их взаимной обусловленности.

Ему принадлежит также разработка принципов построения структуры организации и управления производством. Его знаменитые *14 принципов* административного управления (разделение труда; власть – ответственность; дисциплина; единство распорядительства; единство руководства; подчинение частных интересов общим; вознаграждение персонала; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство состава персонала; инициатива; единение персонала) до сих пор не утратили своего значения.

Логическим завершением классической школы управления стала *концепция «рациональной бюрократии»* немецкого социолога, экономиста, политолога *М. Вебера* (1864-1920). Заслуга его в том, что он создал учение о формальной организации индустриального общества и бюрократическом управлении как типе господства посредством знания. Бюрократическое управление у Вебера означает рационально организованное социальное управление, которое реализуется через власть чиновников, причем повсюду: в хозяйственной жизни, в политике, но главное – в управлении обществом. Поскольку бюрократия рассматривалась им как аппарат легитимной власти, к ее деятельности предъявлялись определенные требования и формулировались принципы управления.

В рамках данного этапа был впервые оформлен социологический подход к управлению, означавший понимание управления как неотъемлемого компонента общества, включенного в него в качестве важнейшего элемента и тесно связанного со всеми остальными структурами социальной жизни общества.

Третья школа — школа психологии (человеческих отношений и поведенческих наук) сыграла решающую роль в оформлении науки управления и ее положения доминировали с середины 30-х до конца 50-х гг. XX в. Наиболее яркие представители – Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, В. Диксон, Ф.

Херцберг, Д. МакГрегор, Р. Лайкерт, К. Арджирис, М. Фоллет, Ч. Барнард. В рамках этой школы впервые была определена сущность управления как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Исследования, проведенные профессором Гарвардской школы бизнеса, психологом Э. Мэйо (1880–1949) на одном из предприятий электротехнической компании «Вестерн Электрик» в Хоторне, выявили несостоятельность концепции «экономического человека» Ф. Тейлора, они продемонстрировали, что человек — социальное существо, главное желание которого — быть включенным в определенную социальную общность. Он стремится к сотрудничеству и для его работы важны внеэкономические субъективные побуждения и мотивация. Мэйо полагал, что способность человека управлять своим взаимодействием с предметами внешнего мира, а также с другими людьми определяется его возможностью урегулирования сферы человеческих отношений. Управление, таким образом, имеет своей важнейшей задачей достижение сотрудничества.

В результате социальных экспериментов Э. Мэйо стало понятно, что любая организация представляет собой нечто большее, чем простую совокупность людей, выполняющих общие задачи. Она оказалась еще и сложной социальной системой, где отдельные личности и группы людей взаимодействуют на принципах, весьма далеких от формально предписанных: было обнаружено, что помимо формальной организационной структуры имеется неформальная социальная структура, которая ощутимо влияет на поведение и мотивацию рабочих.

На мужчин, например, давила субъективная установка на поддержку выработки группы, а не на уровень, установленный руководством. Но и мужчины, и женщины субъективно ощущали себя, прежде всего, членами группы и реагировали на руководство именно с этой позиции. Это открытие некоторыми исследователями причисляется к самым значительным и масштабным за всю историю науки управления.

В качестве приоритетной задачи управления Э. Мэйо считал налаживание устойчивого сотрудничества, или организацию командной работы. При этом реализацию функции сотрудничества

он возложил на профессионалов-управляющих, способных смягчить «человеческие отношения» в промышленности. За работниками же ученый не признавал способности понять причину неудач в налаживании хороших отношений в группе, оставляя функцию их «научения» сотрудничеству (психотерапевтических бесед) за профессиональными интервьюерами.

В ходе Хоторнских экспериментов было обнаружено, что приемы управления человеческими отношениями (эффективные действия начальников-мастеров по сглаживанию конфликтов, проведение бесед и консультаций с работниками, предоставление им большей возможности общения на работе и др.) во многих случаях влияют на производительность труда гораздо больше, чем физиологические факторы (освещение, вентиляция и пр.). В отличие от Ф. Тейлора, сформулировавшего сущность управления как науки об эффективности, Э. Мэйо сделал акцент на необходимости придания управлению характера искусства. Суть его – в признании социального аспекта обязанностей руководителей, в наличии у них стремления решать возникающие человеческие проблемы; для руководителя важно понимать эти проблемы и знать, как их решать в личностном или социальном аспекте. Таким образом, Э. Мэйо первым заявил о необходимости развития «социальных умений», важности социального обучения управленцев, повышения их компетенций в сфере социальных отношений, а не материальных условий труда.

Эти идеи Мэйо, а также подход американского социолога к управлению как к особой психосоциальной технологии, используемой управляющими для расположения работников, выработки у них мотивации на сотрудничество, вызвал и широкую волну критики. Многие критики обращали внимание на утопичность идей Мэйо, ориентированных на достижение гармоничного сотрудничества в организации без существенного изменения структуры личности, жизни и опыта индивида. Много было высказано упреков в адрес его консерватизма, абсолютизации им ценности сотрудничества. Предложенные Мэйо социальные технологии по урегулированию трудовых отношений были охарактеризованы как манипулятивные по своей сути.

Подверглись сомнению исследователями и способы применения ряда методов, идей и гипотез. Мэйо критикуют за то, что он смешал аналитическое исследование с поиском решения проблемы и клиническим диагнозом, технологию с наукой, психиатрию с социальной наукой, социальное умение с тактом и сдержанностью, спонтанное сотрудничество с добровольным сотрудничеством, цели менеджеров с интересами рабочих, коммуникацию с внушением определенных идей и др.

Несмотря на всю критику, руководимые Мэйо Хоторнские эксперименты, в большинстве из которых были вовлечены малые группы рабочих, являются исключительными с точки зрения накопления информации в течение длительного периода времени при реальных рабочих условиях. Хоторнские эксперименты продемонстрировали большие практические возможности науки влиять на эффективность многих управленческих решений. Тем самым был дан толчок к активному внедрению научных исследований в деятельность фирм.

Хоторнские эксперименты продемонстрировали большие практические возможности науки влиять на эффективность многих управленческих решений. Тем самым был дан толчок к активному внедрению научных исследований в деятельность фирм.

Со второй половины 1930-х гг. в рамках этой школы начали формироваться поведенческие концепции, в которых во главу угла были поставлены интересы, потребности и ожидания индивида, групповые нормы и ценности. *А. Маслоу, Д. МакГрегор, Ф. Херцберг* и др. исследовали различные аспекты социального взаимодействия, мотивацию, характер власти и авторитета, организационную структуру, коммуникацию в организациях, лидерство, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Одной из самых популярных является *концепция потребностей А. Маслоу*. Он предложил иерархическую классификацию потребностей личности: 1. физиологические; 2. в безопасности своего существования; 3. социальные (принадлежность к коллективу, общение, внимание к себе); 4. престижные (авторитет, служебный статус, самоуважение); 5. в самовыражении, полном использовании своих возможностей.

Интерес представляет характеристика А. Маслоу черт самореализующейся личности:

- Более адекватное восприятие действительности, свободное от стереотипов и предрассудков.
- Принятие себя и других такими как они есть.
- Спонтанность проявлений, простота (отношение к традициям с юмором).
- Деловая направленность (заняты не собой, а своей жизненной задачей).
- Склонность к одиночеству (позиция отстраненности к многим событиям, что помогает спокойно относиться к неприятностям).
- Автономия и независимость от окружения – устойчивость под воздействием деструктивных сил.
- Свежесть восприятия.
- Предельные переживания, характеризующиеся исчезновением собственного «Я».
- Чувство общности с человечеством в целом.
- Дружба с другими самоактуализирующимися людьми. Отсутствие чувства враждебности в межличностных отношениях.
- Демократичность в отношениях. Готовность учиться у других.
- Устойчивые моральные нормы.
- «Философское «чувство юмора (к себе и другим), но никогда не считают смешной чью-либо ущербность»).
- Креативность, не зависящая от того, чем человек занимается, и проявляющаяся во всех действиях.
- Критичность или некоторый космополитизм (не принимают безоговорочно ту культуру, к которой принадлежат). Ощущают себя в большей степени представителем человечества в целом.

Не менее популярны и теории «X» и «Y» американского социолога *Дугласа МакГрегора* (1906–1964), выделившего две хорошо узнаваемые и принципиально различные модели в американском менеджменте. Модель «X» была идентифицирована им с положениями классической школы, вторая – с положениями

школы человеческих отношений. Основные различия указанных моделей МакГрегора видел, во-первых, во взглядах на природу человека, выступающего объектом управления, и, во-вторых, в представлениях о способах и методах управления.

Основные положения *теории «X»*:

- Цель менеджмента – эффективное управление ресурсами организации – деньгами, материалами, оборудованием, людьми.
- Относительно людей менеджмент – это процесс направления их работы, их мотивации, контроля их действий, изменения их поведения.
- Без активного вмешательства со стороны менеджеров люди были бы пассивны и даже настроены против нужд организации. Следовательно, их нужно убеждать, награждать, наказывать, контролировать.
- Обыкновенный человек по природе своей лентяй- работает так мало, насколько это возможно;
- У него не хватает честолюбия, он не любит ответственности, предпочитает, чтобы им управляли;
- По своей природе он эгоцентричен, безразличен к организационным нуждам;
- Человек сопротивляется переменам;
- Он очень легковверный, не способный, готовая добыча для шарлатанов.

Основные положения *теории «Y»*:

- Цель менеджмента – эффективное управление ресурсами организации;
- Люди по своей природе не пассивны и не настроены против нужд организации;
- Мотивация, возможность к дальнейшему развитию, готовность брать на себя ответственность – все это присуще людям. Обязанность менеджера состоит в том, что обеспечить возможности для появления этих качеств.
- Существенная задача менеджмента – создание таких условий и методов управления, чтобы люди, направляя свои усилия на достижение целей организации, достигали своих личных целей наилучшим образом.

Влияние социально-психологических факторов на производительность труда оценивали в своих работах и такие психологи, как К. Левин, которого называют «отцом групповой динамики», и Э. Трист, изучавший организацию как социотехническую систему, и Э. Деминг, предлагавший привлекать персонал к управлению организацией и в связи с этим предложивший особые 14 принципов организации.

3.2. Становление российской управленческой мысли

Наиболее плодотворным в развитии отечественной управленческой мысли были 20-е гг. XX столетия, когда в период НЭПа допускалась определенная свобода не только предпринимательства, но и научной мысли в ряде областей, не связанных непосредственно с проблемами политики или идеологии. В это время четко обозначились две основные группы концепций управления: *организационно-технические (1)* и *социальные (2)*.

К первой можно отнести концепции *«организационного управления»* А.А. Богданова, *«физиологического оптимума»* О.А. Ерманского, *«узкой базы»* А.К. Гастева. Ко второй – концепцию *«организационной деятельности»* П.М. Керженцева, *«теорию административной емкости»* Ф.Р. Дунаевского, теорию *«духа улья»* Н.А. Витке и др. Чтобы выявить своеобразие российской науки управления начала XX века, обратимся к изложению основных положений концепций двух ученых – А.А. Богданова и Н.А. Витке.

А.А. Богданов (1873–1928) был выдающимся естествоиспытателем, экономистом, философом. В силу разносторонности увлечений он заметил, что все виды управления и в природе, и в технике, и в обществе имеют сходные черты, что позволяет говорить о возможности существования особой науки – организационной, которую он назвал «Тектологией». Организация рассматривается им не как конечное состояние, нечто застывшее, а как процесс постоянных преобразований, связанных с непрерывной сменой состояния равновесия. Все системы во Вселенной переходят от низших ступеней организованности к

высшим. Самая высшая из них – трудовой коллектив человечества. Систематизировать организационный опыт человечества – вот задача его тектологии. Богданов видел тектологию в качестве все поглощающей, все вбирающей в себя науки наук, а не как какую-либо теорию, например теорию систем.

Имя одного из организаторов движения научной организации труда (НОТ) в России *Н.А. Витке* до начала XXI века было мало известно широким кругам. Главный смысл своего учения Н.А. Витке видел в разработке основ «организационной революции», которая предполагала не только научную организацию производственного процесса (используя его терминологию, «неуклонное проведение учетно-планового начала»), но и внимание к «человеческому фактору» в производстве. В заслугу Н.А. Витке можно поставить то, что он одним из первых предложил системный подход к анализу организации, рассмотрев ее как единое целое. По его мнению, ее системность обеспечивается с помощью: 1) социально-технического разделения труда, 2) объединения отдельных работников в системно-трудовые группы; 3) ориентации каждой группы на вещно-производственные отношения; 4) регулирования этих вещно-производственных отношений и планирования социально-организационных отношений участников производства.

Сущность организационной революции виделась Витке в перестройке человеческих отношений в процессе производства, в ходе которой индивидуалистически-авторитарная система управления заменяется на систему коллективно-трудового сотрудничества. Принципиальное отличие новой парадигмы управления видится им в том, что она регулируется не на основе «надзора над персоналом», а прежде всего в результате «специальной плановой работы над культивированием ”духа улья”». Под этим термином Н. А. Витке подразумевает состояние «активной заинтересованности каждой рабочей группы и всего рабочего коллектива в успешном выполнении своего задания».

3.3. Новая парадигма управления

Конец XX века был ознаменован отходом от технократического, рационального типа управления, утверждением *новой парадигмы управления*. Если для первых лет второй половины XX в. было характерно стремление к увеличению управленческого контроля за всеми переменными производства, что обусловило необходимость использования количественных методов к принятию управленческих решений, системного и ситуационного подходов, разработки стратегического планирования, то сегодня актуальными становятся новые принципы управления организацией.

Новая парадигма управления находится на пересечении как минимум трех подходов, оценивающих перспективы развития современной организации.

Первый из них сформулирован в концептуальных моделях нового менеджмента, опирающихся на *предпринимательскую модель*, в которой ключевыми принципами являются:

- дебиюрократизация, децентрализация, отказ от тотального административного контроля и жесткого разделения на субъект и объект управления;
- изменение структуры организации, когда права рядовых служащих расширяются при сокращении числа ступеней организационных иерархий, использовании бригадного метода и развитии партнерства между рабочими и менеджерами;
- лидерство менеджеров сконцентрировано на стремлении к преобразованиям; квалификация исполнителей отличается многообразием и универсальностью; задачи решаются скорее командами, чем индивидами;
- курс на гуманизацию управления, предполагающую переключение внимания с технологического управления на управление человеческим поведением в организациях.

Второй подход к разработке новой парадигмы управления реализуется в различных концепциях *социальной синергетики* (концепции пульсирующего менеджмента, теории самоорганизации, квантовой природы менеджмента и др.), пытающихся интегрировать методологические основания

естествознания и обществоведения. Организация с этих позиций приобретает следующие черты:

- это текучее поле непрерывных изменений, двигателем и ускорителем которых являются инновации;
- это открытая, неравновесная, сложная система, обладающая способностью к самоорганизации и эволюции через хаос, который в синергетике рассматривается как начало нового порядка;
- существование управляющего уровня и обратных связей, обеспечивают целостность системы, за счёт непрерывного обмена веществом, энергией и информацией с окружающей средой;
- в ней появляется способность к управлению на основе слабых, но правильно организованных воздействий, когда при минимальной затрате политико-правовых, экономических и других средств достигаются значительные результаты, многократно превышающие затраченные усилия.

Третий подход к характеристике новой управленческой парадигмы представлен в концепциях управления знаниями (Knowledge Management), выделяющих в качестве «объекта управления» объективированные и не объективированные знания, связи этих знаний с процессами организации, а также сотрудников компании, которые создают и используют эти знания и реализуют процессы, в которые они вовлечены. Подчеркнем: управление знаниями рассматривается не в качестве структурного звена организационного контроля, а понимается и формулируется в свете ориентации на смену парадигм, суть которой сформулирована П. Друкером: в новых экономических условиях знание является вообще единственным имеющим значение ресурсом, а не еще одним ресурсом того же порядка, что и традиционные факторы производства — труд, капитал и земля. Важнейшая черта общества знания, по его мнению, это перенесение центра тяжести с работников физического труда, которые делают то, что им приказывают - либо начальник, либо логика работы, - на работников умственного труда, которые сами собой управляют.

Новая парадигма управления не представляет собой стабильную систему устойчивых научных представлений и

соответствующую им схему выявления проблем и их решения. Она подвержена постоянной трансформации по мере изменения самой объективной реальности и представлений об этой реальности.

Сегодня и в России все более осознается истощенность принципов классического менеджмента, основанного на жестком администрировании, строгой иерархии, централизации, бюрократизации, контроле.

В новых, рыночных условиях менеджеры превращаются в помощников, партнёров для подчинённых, они должны уметь идти на осознанный риск и способствовать развитию способностей к более полному использованию энергии сотрудников. Все это способствовало появлению нового типа организации – *обучающейся организации*.

Единой модели такой организации не существует, но предполагается, что каждый из сотрудников может на основе знаний, интеллекта и усвоенных организационных ценностей, культуры организации принять участие в идентификации и разрешении проблем, что позволяет организации постоянно экспериментировать, совершенствоваться, использовать вновь открывающиеся возможности. Все организационные усилия и менеджмента, и персонала направлены на повышение качества товаров и услуг и удовлетворение потребителей. В обучающейся организации основной упор делается на команды и системы, а не на иерархию.

Р.Л. Дафт предложил свой подход к анализу эволюции управленческой парадигмы, который представлен в таблице 3.1¹.

Таблица 3.1 - Эволюция управленческой парадигмы

Элементы содержания	Парадигма последних 40 лет XX века	Парадигма XXI века
Культура	Стабильности, рациональности	Изменений, решения проблем
Технологии	Механистические	Электронные
Задачи	Материальные	Ментальные, базирующиеся на идеях

¹ См.: Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб., 2002. С. 235.

Иерархия	Вертикальная	Горизонтальная
Власть-контроль	Высшего менеджмента	Широко распределённая
Цели карьеры	Безопасность	Личный рост-Мастерство
Лидерство	Автократическое	Преобразующее
Рабочая сила	Однородная	Многообразие культур
Выполнение рабочих заданий	Индивидуальное	Командное
Рынки	Локальные, внутренние	Глобальные
Фокус внимания	Прибыли	Потребители
Ресурсы	Капитальные	Информационные
Качество	По возможности	Без исключений

В данной таблице схематично показано, как под влиянием изменений, происходящих в окружающем организации мире, осуществляется гуманизация управления, которая внесла существенные изменения в поведение менеджеров и объектов их управления. Это не могло не отразиться на мировосприятии людей. Произошла смена культуры и ведущих ценностей менеджмента. Решение проблем осуществляется в изменяющихся и неопределённых ситуациях. Технологии из механистических (физических) превратились в электронные функции, выполняемые сотрудниками; они стали носить личностный, ментальный характер. Структуры теряют иерархический вид и становятся плоскими. Власть-контроль всё чаще передается на нижние уровни организации, а люди стремятся сделать карьеру, которая открыла бы пути для индивидуального роста и обретения мастерства в решении сложных задач. При этом лидерство менеджеров приобретает черты власти-стремления к преобразованиям; квалификация исполнителей отличается многообразием и универсальностью; задачи решаются скорее командами, чем индивидами. Более того, новый мир характеризуется заинтересованностью в глобальных рынках, поставщиках, ориентацией не столько на прибыли, сколько на потребителей, подходом к информации как к главному ресурсу, отношением к наивысшему качеству как к норме. Управление, казалось бы,

потеряло смысл, так как контроль за происходящими изменениями недоступен ни индивидам, ни компаниям. Поэтому становится востребованным новый тип работника – самореализующийся универсально подготовленный индивид. Его воспроизводство уже не может осуществляться в прежних режимах социализации – нужны новые образовательные технологии, построенные на саморазвитии человека, гражданина, работника.

Контрольные вопросы

1. Каковы исторические этапы формирования управленческой мысли?
2. Дайте характеристику школам научного менеджмента: тейлоризму, классической (административной).
3. В чем сущность концепции Ф. Тейлора? Каковы основные принципы его учения?
4. Какой вклад в развитие теории управления внесли супруги Гилбрет?
5. В чем состоят основные положения фордизма?
6. Каково влияние школы научного управления на формирование современной теории управления?
7. Дайте характеристику административной (классической) школе управления.
8. В чем сущность теории «человеческих отношений»? Как раскрываются понятия «человеческие отношения» и «бихевиоризм»?
9. Каково содержание и значение Хоторнских экспериментов Э. Мэйо.
10. Что представляет собой школа поведенческих наук?
11. Каковы основные этапы развития науки управления в дореволюционной России?
12. В чем значение работы А. Богданова «Всеобщая организационная наука "Тектология"» в развитии современных теорий социального управления?
13. Каковы основные положения теории управления Н. Витке?

14. Перечислите ключевые принципы новой парадигмы управления.

15. Почему новый подход к управлению концентрирует внимание на потребителях и человеческих ресурсах организации?

РАЗДЕЛ II

УПРАВЛЕНИЕ КАК ОБЩЕСТВЕННОЕ ЯВЛЕНИЕ

Глава 4. КАТЕГОРИАЛЬНЫЙ АППАРАТ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Сущность социального управления

Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародился феномен управления. Управление в той или иной форме существовало всегда там, где люди работали группами. Оно необходимо возникает вместе с появлением потребности в кооперации, то есть в простом соединении различных социальных элементов. Возникновение и существование управления обусловлено, таким образом, общественным устройством жизнедеятельности людей и его иерархическим характером.

Введение понятия «социальное управление» свидетельствует о том, что главные проблемы, которые должна решать дисциплина социология и психология управления, связаны не с техническими и технологическими аспектами управления, а с его основным и очень сложным объектом — человеком.

В специальной литературе обычно указывается множество определений управления – факт, свидетельствующий о концептуальной фрагментарности и эклектичности управления как научной дисциплины. Управление определяется как наука (область человеческого познания), искусство (практика выполнения работы), функция (вид деятельности), процесс (деятельность по выполнению функций управления). В повседневной практике управление чаще всего идентифицируется с особой группой лиц, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями людей для достижения поставленных целей, а также с его аппаратом, который является составной частью любой организации.

Принимая во внимание столь неоднозначную трактовку управления, неудивительно, что в устах представителей различных

дисциплин управление получает разное толкование. Так, с точки зрения *экономистов*, управление является одним из факторов производства наряду с землей, трудом и капиталом, который к тому же со временем замещает как труд, так и капитал. Специалист в области *администрирования* склонен считать, что управление представляет собой прежде всего систему власти в организации, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными. По мнению же *социологов*, управление – один из элементов социальной структуры и системы социальных статусов. Сущность управления в социологии обычно раскрывается через понятия «деятельность» и «процесс», которые рассматриваются как подготовка и исполнение проекта деятельности (управленческого решения) и контроль за его реализацией. В *психологии* управление интерпретируется как активное взаимодействие двух индивидуальных субъектов, каждый из которых обладает свойствами регуляции и саморегуляции. Используемое в психологии понятие «воздействие», указывает на реальное влияние управления на сознание, поведение и деятельность людей. Таким образом, управление проявляется в виде влияния некоего субъекта на объект, в ходе которого происходит преобразование объекта, переход из одного состояния в другое, изменение направленности его движения или развития.

На наш взгляд, в подобных идеях сохраняются следы однобокого механистического подхода к пониманию процессов, связывающих управляющих и управляемых. Остановимся на некоторых наиболее существенных недостатках:

1) Под управлением зачастую подразумевается лишь управление в условиях формальной организации.

2) Управление определяется исключительно как деятельность, хотя эффект влияния не всегда достигается через активность индивида, в полной мере соответствующую определению деятельности. Управление также неоправданно сводится лишь к осознанно рациональным волевым актам.

3) Управление воспринимается как в целом односторонний процесс целевого влияния руководителя на подчиненного, хотя и с признанием наличия обратной связи, но только в виде индикатора

эффективности управленческих воздействий и канала информации о состоянии объекта управления и внешней среды.

В действительности управление представляет собой намного более сложный высоко социализированный процесс, где вопросы техники, технологии, структуры управления и пр. являются второстепенными и абсолютно зависимыми от общекультурных тенденций развития и традиций как общества, так и личности.

Управление не ограничено организационными формами. Неформальная группа может благополучно управляться неформальными лидерами. Их функции могут быть тождественны функциям руководителей в формальной организации.

Управление не ограничено понятием деятельности. Руководитель фактически осуществляет управление, не только оказывая осознанные целенаправленные воздействия на подчиненных. Само его поведение, неосознаваемые им самим нюансы, не нацеленные на подчиненного, не являющиеся деятельностью, тем не менее становятся примерами для подражания, элементами общего процесса управления. Думается, что любое воздействие может восприниматься в качестве управленческого акта, если оно формирует желаемую модель поведения объекта воздействия.

И, наконец, самым главным и в то же время дискуссионным является вопрос о правомерности характеристики процесса управления как одностороннего воздействия.

4.2. Основные понятия социального управления

Чтобы осмыслить сущность социального управления, необходимо определить базовые понятия, с помощью которых оно описывается. В качестве таковых можно выделить следующие: субъект управления, объект управления, цель управления, управленческая деятельность.

Под *субъектом управления* понимается физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие. Специфика субъекта определяет разные виды управления. Если субъектом управления выступает государство, то речь идет о государственном управлении. Там, где власть олицетворяют

жители населенных пунктов и административных территорий, функционирует местное самоуправление. Если власть сосредоточена в собственности, принадлежащей тем или иным экономическим субъектам, то речь идет о менеджменте. В случае, когда субъектом воздействия являются многообразные общественные объединения, то имеет место общественное самоуправление.

Объектами управления, т.е. тем, на что направлено властное воздействие субъекта управления, могут выступать физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы. Необходимо учитывать прежде всего что функционирование управляемых объектов осуществляется в соответствии с особенностями различных видов человеческой деятельности. Поэтому нельзя управлять вообще, по шаблону или собственной прихоти, следует досконально знать управляемые виды деятельности, их состояние, многообразное обеспечение, типичное и уникальное в них, их человеческий потенциал со всеми его проявлениями.

Управляющая подсистема признается вышестоящей, поскольку именно в ней происходит анализ условий, формируется комплекс целей и задач, моделируются методы их решения и прогнозируется конечный результат. Конечной задачей субъекта управления является создание таких условий, в которых объект в силу заложенных в нем ограничений будет вынужден поступить определенным образом. *Управляемая подсистема* лишь реагирует на изменяющиеся условия.

Подобно всем системам, управленческие могут быть устойчивыми и неустойчивыми, обладать различной степенью сложности и открытости. От перечисленных характеристик зависит длительность их существования и значимость внешних проявлений.

Такая модель совершенно справедлива для механических систем. Но управление в социальных системах существенно отличается от управления в системах механической и даже биологической природы. Главным отличием является принципиальное сходство функций субъекта и объекта управления, общая способность к самоуправлению и

дифференциация лишь на уровне субъективных целевых характеристик. *Управляющим и управляемым в них является человек.*

По каким признакам следует различать субъект и объект управления?

В числе основных критериев, как правило, рассматриваются следующие:

- статус и функции;
- права и полномочия;
- активность воздействия;
- очередность или инициатива воздействия;
- сила и интенсивность воздействий;
- рациональность воздействий;
- отношение к цели, целеполаганию и целедостижению.

Рассмотрим их в общем виде.

Статус и функции коллективных и институционализированных управляющих и управляемых систем действительно различны. Их соподчиненность взаимно признаваема и декларируема. Органы управления ставят задачи, а органы исполнения их решают. Но если обратиться к неформализованным и индивидуализированным отношениям управления, то эти различия немедленно нивелируются. Вид, форма и содержание двух людей, один из которых управляет, а другой управляем, примерно равноценны. Их взаимная иерархия или относительный статус могут быть не определены самими участниками. Когда один из них в соответствии со спецификой ситуации должен побудить другого выполнить определенную работу, их функции будут различаться. Но если целью управления является совместное движение в определенном направлении, то определить, кто из участников движения задает его скорость, ритм и направление, становится труднее. А самое сложное в том, что каждый из участников взаимодействия стремится достичь и достигает во взаимодействии собственной цели, каждая из которых может рассматриваться в качестве цели управления.

Аналогичная проблема возникает при использовании в качестве критериев оценки ролей *объема принадлежащих каждому прав и полномочий*. В формальной организации они

оговорены, но в неформальной организации каждый имеет как будто равные возможности для реализации равных прав.

Активность участников также не лучший критерий их сопоставления, поскольку любое действие может рассматриваться одновременно как активное воздействие на внешний мир, так и пассивная реакция на изменение внешних условий.

Можно попытаться установить *очередность воздействий* и выявить их *инициатора*. Допустим, для взаимодействий, которые могут возникнуть в обозримом периоде, это возможно. Но для процессов, проистекающих достаточно долгое время, такая задача оказывается неразрешимой в принципе. При этом следует учитывать, что момент активного воздействия и пассивного отражения почти совпадают во времени. К тому же вовсе не обязательно, что инициатор взаимодействия сохранит свою лидирующую роль в последствии.

Можно попробовать оценить и сопоставить интенсивность воздействия каждого участника, считая лидером того, чья деятельность интенсивнее. Однако умелый руководитель добивается максимальной активности подчиненного минимумом усилий.

Цель в управлении – это желаемое состояние, достигнутое посредством других. Тем самым поведение другого также выступает в качестве цели, сопутствующей главной цели. Но для того чтобы этот другой стал менять свое поведение, необходимо создание таких условий, при которых желаемая модель поведения другого станет желаемой для него самого. И такие условия становятся также целью управляющего.

То есть для того чтобы реализовать основную цель управления, управляющий должен добиться решения еще двух групп целей. Следовательно, всякое управленческое воздействие предполагает обязательное наличие трех типов целей:

– *цели-задачи* – цели руководителя, цели управления, цели организации;

– *цели-условия* – связанной с интересами работника, подчиненного;

–*цели-средства* – обеспечивающей подчинение одного другому, обслуживающей взаимопонимание объекта и субъекта управления.

Сущность управления чаще всего определяется как процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов. Однако гораздо важнее взгляд на управление как на *процесс совмещения, согласования целей организации с целями работников.*

Социальные системы специфичны тем, что подчиненные, работники выступают субъектами своей деятельности в той же степени, что и их руководители. Они испытывают сопоставимые потребности, также анализируют ситуацию, строят прогнозы, ставят цели и осуществляют деятельность.

Управление везде имеет свои пределы. Некоторые из них порождаются самой природой управления, другие – особенностями процесса управления, его субъектов. Потому управляющее воздействие по сути своей связано с риском: как отреагирует объект, осуществится ли намеченное?

Чем больше неопределенного, непредвиденного, тем выше риск. И чем выше риск, тем менее прогнозируемы результаты управления.

4.3. Управленческая деятельность

Управленческая деятельность – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной координированной деятельности, как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса и поэтому характеризуется всеми присущими ему элементами – предметом труда, средством труда и самим трудом, а также его результатом.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация; в первом случае она «сырая», а поэтому не может применяться на практике. Однако в результате управленческой деятельности на ее основе создается *решение*, то есть информация,

исходя из которой, объект управления может предпринимать конкретные действия.

Средствами управленческого труда является, следовательно, все то, что будет способствовать осуществлению операций с информацией – от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Управленческий труд относится к категории *труда умственного*, осуществляемого человеком в виде нервно-психических усилий. Одна из самых главных характеристик умственного труда – его сложность.

Сложность управленческого труда обуславливается несколькими обстоятельствами. *Во-первых*, масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов. *Во-вторых*, степенью новизны принимаемых решений, объемом требуемых изменений в состоянии объекта управления, поиском нетрадиционных подходов к ним. Наконец, *в-третьих*, степенью *оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений*, которые необходимо принимать.

Управленческий труд существует в трех основных формах: 1) *эвристический*; 2) *административный*; 3) *операторный*.

Эвристический труд сводится к совокупности действий по анализу и изучению тех или иных проблем, стоящих перед организацией, и разработке на основе этого различных вариантов их решений, в основном стратегического характера – управленческих, экономических, технических.

Административный труд является делом в основном руководителей и предполагает текущую координацию и оценку деятельности подчиненных. Этот труд осуществляется в нескольких формах: 1) распоряжения; 2) контроль за работой подчиненных, их поощрение или наказание; 3) организация обмена информацией.

Операторный труд направлен на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией. Он охватывает такие виды деятельности, как

документационная; первично-счетная и учетная; коммуникативно-техническая, вычислительная и формально-логическая.

Управленческий труд персонифицируется в деятельности руководителей — должностных лиц, наделенных определенным формальным статусом и отвечающих за деятельность организации или ее подразделений. Дифференциация и специализация управленческой деятельности осуществляется как по горизонтали, так и по вертикали. В связи с этим выделяют управленческий труд *функциональных и линейных* руководителей:

- *функциональные руководители* отвечают за деятельность подразделений, состоящих из узких специалистов — профессионалов, обеспечивающих работу организации и ее основных подразделений (бухгалтеры, юристы, экономисты, маркетологи, специалисты по стратегическому анализу и пр.);

- *линейные руководители*, возглавляющие подразделения, занятые выпуском продукции или оказанием услуг. В производственной организации это мастер, начальник цеха, директор, в вузе — это заведующий кафедрой, декан, ректор и др.)

Вертикальное разделение управленческого труда предполагает строгую *иерархию уровней управления*:

- *высший уровень* управления организацией может быть представлен председателем Совета директоров (наблюдательным, учредительным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа аппарата управления (АУ) обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации;

- *средний уровень* управления обеспечивает реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение конкретных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Это руководители отделений, директора предприятий, входящих в состав крупной организации, начальники функциональных отделов;

- *низший уровень управления* представлен младшими начальниками. Это руководители, стоящие непосредственно над рабочими и другими исполнителями. Ими могут быть мастера,

бригадиры, контролеры и другие администраторы, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей.

На всех уровнях управленческая деятельность связана с выполнением не только чисто управленческих, но и исполнительских функций. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается (на высшем уровне исполнение занимает около 10% общего бюджета времени руководителей; на среднем – 50%; на низшем – около 70%).

Контрольные вопросы

1. Чем вызвана необходимость социального управления?
2. В чем сущность социального управления?
3. Чем вызвано множество подходов к определению содержания управления?
4. Что нового вносит современная эпоха в содержание понятия «социальное управление»?
5. По каким признакам следует различать субъект и объект управления?
6. В чем отличие понятия «субъект управления» от понятия «субъект управленческой деятельности»?
7. Что выступает в качестве предмета и продукта труда в управлении?
8. Чем определяется сложность управленческого труда?
9. Каковы формы управленческого труда?
10. В чем отличие административного труда от операторного?

Глава 5. СОЦИАЛЬНЫЙ ПОРЯДОК И СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

5.1. Социальная мысль о сущности социального порядка

Базовым понятием социального управления выступает социальный порядок. Под *социальным порядком* при этом понимается общее понятие, выражающее идею организованности общественной жизни, упорядоченности социального действия или социальной системы.

С древности мыслителями уделялось большое внимание проблемам социального порядка. При этом социальный порядок делился ими на *естественный*, устанавливаемый традициями, и *искусственный*, который, по их мнению, возникает вместе с государством и поддерживается государственными установлениями.

О поддержании социального порядка на основе идеального механизма управления писал ещё древнегреческий философ Платон (427-347 г.г. до н.э.) в своём трактате «Государство». Согласно Платону, порядок основан на добродетели, которая заложена как основа государственного устройства. Платон различал четыре основных добродетели: мудрость, мужество (смелость), благоразумие (самообладание) и — как главную добродетель — справедливость, компенсирующую и сочетающую другие добродетели. По мнению древнего мыслителя, государство — это человек в гораздо более крупном масштабе. Его высшая задача — самосохранение посредством формирования граждан в духе добродетели.

Платон считал, что во имя поддержания порядка и ради процветания добродетели следует использовать строжайшую цензуру, а также тайную полицию, задача которой — доносить обо всём, что люди говорят или делают. Ещё Платон предостерегал людей против проявления любой самостоятельности и инициативы. Он писал: «Самое главное здесь следующее: никто никогда не должен оставаться без начальника — ни мужчины, ни женщины. Ни в серьёзных занятиях, ни в играх никто не должен

приучать себя действовать по собственному усмотрению: нет, всегда — и на войне, и в мирное время — надо жить с постоянной оглядкой на начальника и следовать его указаниям... Надо начальствовать над другими и самому быть у них под началом. А безначалие должно быть изъято из жизни всех людей и даже животных, подвластных людям»². Таким образом, главная системная идея Платона о социальном порядке и идеальном государстве заключалась в полном подчинении личности государству.

Автором «принудительной» концепции генезиса и функционирования социального порядка, по которой социальный порядок устанавливается сознательно путем создания искусственного института — государства, является английский государственный деятель и философ Томас Гоббс (1588-1679 гг.). Он противопоставлял естественный порядок искусственному, сформулировав тезис: «война всех против всех». Суть его заключается в том, что человеческая природа, его естественное состояние, первоначально побуждается только эгоизмом — стремлением к самосохранению и наслаждению, это порождает кровопролитную борьбу за ограниченные ресурсы. Поэтому люди путем договора объединились в государство и подчинились государю, чтобы тем самым сохранить социальный порядок, получить защиту и возможность гуманной жизни.

Базовым словом в понятии «социальный порядок», по мнению А.В. Тихонова, является не «порядок» а «социальный». Ссылаясь на Гоббса, который сформулировал социальное как искусственное или сознательно построенное, в отличие от естественного в человеке, «принадлежащего природе», российский учёный предлагает считать, что *социальный порядок* — это любые сознательно установленные отношения между людьми, где объединены (сосредоточены) их договоренности о нормах и правилах взаимодействия на основе согласованных нравственных принципов.

² Цит. по кн.: Богомолова А.С. Античная философия. М., 1985.

Т. Гоббс предельно сближает понятия «государство» и «общество». Начиная с Дж. Локка и Ж. Ж. Руссо, социальная мысль всё время старается развести эти понятия.

Джон Локк (1632-1704 гг.) — английский философ, психолог, педагог — в своей книге «Два трактата о государственном управлении» несколько иначе рассматривает воздействие управления на социальный порядок. В отличие от односторонней позиции Гоббса, он считает, что суверен получает от граждан не все, а только часть «естественных прав» (оборону, правосудие, внешние отношения) с условием, что остальные их права оно будет эффективно защищать (право собственности, свободу слова, вероисповедания и т.д.). Кроме того, в качестве основы социального порядка Локк рассматривает разделение властей (исполнительной, судебной, законодательной) и подчинение правительства закону. По этой концепции безусловным сувереном является народ, который имеет право свергнуть правительство, не справившееся с управлением.

В соответствии с теорией «общественного договора» Жан Жако Руссо (1712-1778 гг.) — французского писателя и философа — социальный порядок происходит из потребностей отдельных людей, осознавших однажды, что в их интересах договориться между собой относительно создания определенных коллективных установлений. При заключении общественного договора человек теряет свою естественную свободу (гармонию с природой и своевольное присвоение всего, что ему хочется) но зато приобретает свободу гражданскую и право собственности на все, чем он обладает.

Таким образом, Руссо формирует идею социальности как сознательно установленного социального порядка. Он доказывает, что в первобытном состоянии человек выступал как атомизированный индивид, а в гражданском обществе — как общественная личность, как часть общества. Возражая против абсолютистской власти как источника социального порядка, Руссо именно управлению отдает роль установления и поддержания социального порядка.

Одной из современных синтетических теорий социального порядка является теория системы социального действия

американского социолога Толкотта Парсонса (1902-1979 гг.). Парсонс понимал социальное действие как самоорганизующуюся систему, где в отличие от физических и биологических систем присутствуют символические, ценностно-нормативные и волевые механизмы регуляции. Он впервые подошел к проблеме социального порядка, как проблеме механизма управления сложной социальной системой.

Все проблемы общества Парсонс рассматривает с точки зрения человека, который имеет право на формирования целей и на выбор средств их достижения. В тоже время нормальное общество, в его понимании — это не общество разгула частных своекорыстных интересов, а общество, в котором одни интересы согласуются с другими с помощью нравственной оценки ситуации, самооценки и собственного выбора. Основываясь на этой позиции, он выступал против крайностей либерализма и государственного социализма. Парсонс считал, что рыночные и государственные структуры должны развиваться во взаимодействии, обеспечивая нормальное развития общества.

Рассматривая социальный порядок, Парсонс обращает внимание, прежде всего на проблемы интеграции на основе сознательного использования социальных регуляторов, которыми являются ценности. В последствии эта интеграция должна перерасти в институализацию, которая будет обеспечивать воспроизводство социального порядка.

По этой концепции противопоставлением социальному порядку может быть «социальный беспорядок» т.е нарушения установленных норм и правил между взаимодействующими людьми или невозможность их установить.

5.2. Элементы и структура социального порядка

В ежедневном ритме жизни всё кажется знакомым, привычным, надёжным. Но если кто-то нарушает нормальный ход жизни, то люди начинают ощущать, что нарушается порядок, заведённый в обществе. В качестве *элементов социального порядка* социология выделяет совокупность социальных

ценностей, норм, институтов, организаций, т.е. всё то, что обеспечивает строгую упорядоченность общественной жизни.

Ценности - это абстрактные, устойчивые представления, которые определённым образом иерархизированы. Они обеспечивают регуляцию поведения людей, при этом ценности невозможно заучить, их необходимо осознать и внутренне принять. Ценности абстрактны, так как люди оперируют ими и сопоставляют их с помощью размышления и воображения, а не помощью метода проб и ошибок. Ценности выполняют для человека следующие функции: они формируют его идеалы (задают желательное, предпочтительное), ориентирует человека в окружающем мире (обеспечивают человека критериями оценки реальных явлений) и побуждают к действиям. В жизни современного общества ценности выполняют роль своеобразных «центров управления» поведением людей.

Однако ценности имеют ограничения в качестве инструмента социальной регуляции, так как они обязательно должны быть внутренне приняты не только отдельным индивидом, но и сообществом людей, кроме того, они не конкретны, а лишь указывают на желательные, предпочтительные устремления людей. Таким образом, ценности как элементы социального порядка характеризуются некоторой умозрительностью и рискованностью для общества.

Поэтому порядок в обществе обеспечивается не только с помощью ценностей, осуществляющих самую общую, стратегическую регуляцию поведения людей, но в основном с помощью норм. Нормы носят императивный характер, т.е. достаточно конкретно предписывают, указывают, какие поступки должны совершить люди. Таким образом, *нормы* — это своеобразные правила поведения в типичных, и прежде всего повседневных ситуациях. Основной функцией норм является интеграция общества, на основе установления предсказуемого поведения людей.

Нормы членами общества не выполняются автоматически, поэтому система регуляторов поведения членов общества включает в себя механизм социального контроля. Социальный порядок в обществе может быть обеспечен, только за счёт того,

что, как и насколько эффективно контролируется в рамках данной культуры и общества. *Социальный контроль*, включающий в себя внешний контроль и самоконтроль, представляет собой систему реагирования на поведение индивидов с целью упреждения (вытеснения) нежелательного и восстановление нормального (соответствующего нормам) поведения. Эта система включает в себя две взаимосвязанных, но относительно независимых подсистемы: 1) отслеживание, наблюдение за поведением людей; 2) воздействие, в том числе санкции.

Таким образом, *порядок* — это регулярное (непрерывное) самовоспроизводство ценностно-нормативного механизма, представленного в ценностях, практических образцах поведения — нормах и средствах социального контроля. При этом имеются в виду и нормы (правовые и нравственные), и обычаи, и ритуалы. Поэтому нарушение порядка — это нарушение не только правовых норм, но и важнейших обычаев, нравов и т.д. При этом основу порядка составляют не все виды норм, а прежде всего нормы-правила, нормы дозволения, включающие запреты. Отсюда следует, что порядок уже, чем ценностно-нормативный механизм, в который входят все виды норм и ценностей, но ценностно-нормативный механизм обязательно включает порядок в качестве наиболее важной конструкции, противостоящей хаосу.

Порядок требует использования ресурса власти. Это связано с тем, что ради надёжной предсказуемости нормального поведения, т.е. ради порядка, человек должен жертвовать частью своей свободы, независимости, должен вести себя не так, как ему вздумается и хочется, а так, как дозволено. Поэтому поддержание порядка предполагает принуждение человека к уступкам. Такое принуждение возлагается на власть, которая силой авторитета или насилия, используя санкции, может гарантировать воздержание индивида от поведения, не соответствующего принятым нормам.

Поэтому в качестве ещё одного элемента социального порядка рассмотрим социальные институты, так как именно они, являясь великим социальным изобретением человечества, определяют будничную жизнеспособность общества, регулируют жизнедеятельность личности, обеспечивают постоянные, предсказуемые, надёжные взаимодействия и

противостоят всему нестабильному и неорганизованному в общественной жизни.

Социальные институты — это исторически сложившиеся и закреплённые, устойчивые, самовозобновляющиеся виды социальных взаимодействий, призванные удовлетворять те или иные человеческие нужды.

Для социальных институтов характерны:

1. Чёткое разделение функций, прав, обязанностей участников институционализованного взаимодействия.

2. Разделение труда и профессионализация выполнения функций, обусловленные выполнением определённого круга обязанностей.

3. Деиндивидуализированный тип регламентации, т.е. обезличенность требований к тому, кто включается в деятельность института.

4. Рационально обоснованный и обязывающий характер механизмов регуляции (фиксируемые нормы, однозначные образцы поведения, социальный контроль и санкции).

5. Наличие учреждений, в рамках которых организуется деятельность того или иного института, осуществляется управление, контроль за его деятельностью, аккумулируются средства и ресурсы.

Как говорилось выше, всякий социальный институт — это совокупность позиций и взаимоотношений. Упорядоченные позиции в социальном институте называются *социальными статусами*, их упорядочение осуществляется независимо от конкретных людей. Деперсонифицированные требования к поведению того, кто занимает позицию, в социологии называют *ролью*.

Современные российские ученые под социальным институтом понимают систему упорядоченных статусов и ролей, принудительно обеспечивающих самовозобновляемость, регулярность ожидаемого характера процесса удовлетворения потребностей людей, а общество, в свою очередь, представляет собой сложную систему взаимосвязанных социальных институтов.

Все элементы социального порядка имеют взаимосвязи и создают некую его структуру.

Прежде чем рассматривать конкретную структуру социального порядка, определим, что следует понимать под самим термином «структура». Термин структура в данном случае будет соотнесена нами со словами «организация» и «целостность». Структура (в переводе с латинского — строение, расположение, порядок) это внутреннее строение чего-либо, то что делает его относительно устойчивым и целостным. Следовательно, *Социальная структура* — это наиболее устойчивые, важные связи, взаимоотношения, «взаиморасположения» внутренней организации общества. Общество будет сохраняться в данном виде до тех пор, пока его элементы соподчиняются, взаимоотносятся определённым образом, а связи элементов повторяются и остаются устойчивыми и относительно неизменными. При этом для социальной структуры важной характеристикой является независимость связей её составляющих от сознания отдельных людей и новых поколений.

А.В.Тихонов предлагает рассматривать структуру социального порядка как некую иерархию четырёх слоев. В связи с этим первичный социальный порядок назван *традиционным*, так как он представляет собой сознательное построение норм и правил, поддерживающее отношения родства, дружбы, соседства, этнической идентичности.

Со временем над традиционным социальным порядком надстраивается мощный слой актуального гражданского социального порядка. *Гражданский социальный порядок* — это сфера свободного проявления частных интересов людей в формах их свободной самоорганизации, без согласования их с правовыми институтами.

Традиционный и гражданский слои социального порядка основаны на естественных интеграторах взаимного интереса.

Следующий слой составляет *правовой социальный порядок*, который искусственно устанавливается государством как политической системой в целях обуздания разгула частных интересов в гражданском обществе. Он призван обеспечить контроль и цивилизованную организацию общественной жизни в интересах общества.

И, наконец, последний, внешний слой социального порядка представляет собой сознательно организованный тип отношений между людьми. *Организационный социальный порядок* есть результат целенаправленных действий некоторых доминирующих субъектов на реальные взаимодействия людей в соответствии с заранее заданными схемами. В этом смысле организационный социальный порядок представляет собой суперорганизацию общества, устанавливающую связи между отдельными социальными институтами и организациями. Таким образом данный слой появляется в результате интегративных действий уполномоченных социальных субъектов на основе определенных базовых ценностей. Под уполномоченными социальными субъектами понимаются люди, выступающие как представители социальных групп, слоев, институтов, организаций.

Обобщая вышесказанное, А.В. Тихонов делает заключение не только о строении структуры социального порядка, но и о её качественных характеристиках, так как подчеркивает, что четырёхслойный социальный порядок в обществе состоит из слоёв, два из которых являются естественными (традиционный и гражданский), а два — искусственными (правовой и организационный). Эти наслоения взаимодействуют между собой по законам коэволюции и создают неповторимую ткань социальности, которая составляет динамизм и необозримое разнообразие общественной жизни и обеспечивает её управляемость и воспроизводимость.

5.3. Процессы функционирования и изменения социального порядка

К важным процессам функционирования и изменения социального порядка на уровне общества относятся организация и дезорганизация, интеграция дезинтеграция, институционализация и деинституционализация.

Прямое отношение к установлению социального порядка, к обеспечению его определенного уровня в общественной жизни имеет социальная организация. *Процесс социальной организации*

— это упорядочение элементов социальной системы на основе социальных норм, правил, структурирования социальных отношений и социальных форм.

Содержанием процесса являются объединение людей (групп) и регламентация их поведения при взаимодействии и осуществлении совместной деятельности для достижения цели. Этот процесс подразумевает активный контроль над человеческими отношениями, их координацию, установление объема полномочий и ответственности.

Если итогом процесса социальной организации выступает социальный порядок, то в результате процесса *социальной дезорганизации* социальный порядок разрушается. При этом крайним выражением социального беспорядка может быть не только социальный хаос, т.е. беспорядочные действия и столкновения, но и социальная апатия. *Социальная аномия*, в данном случае, рассматривается как ситуация, когда человек отказывается следовать социальным нормам и возвращается к естественному состоянию «социальной безнормности». В этом случае каждый сам устанавливает для себя правила поведения. В социологии процесс социальной дезорганизации впервые был проанализирован Э. Дюркгеймом в его теории аномии (буквально переводится «без норм»). Отсутствие в изменяющемся обществе устоявшихся социальных норм проявляется в массовизации девиантного поведения: алкоголизации, самоубийствах, преступлениях и т.п.

Не менее значимыми процессами для социального порядка выступают социальная интеграция и социальная дезинтеграция.

Под *социальной интеграцией* понимают совокупность процессов, благодаря которым происходит сцепление разнородных взаимодействующих элементов в организованное общество.

Понятие социальные интеграции — отражает движение к определенной гармонии интересов, согласно объединению в общности любого масштаба на основе базовых ценностей.

Традиционно понятие «интеграция» используется для описания процессов достижения в обществе отношений солидарности в различных отраслях его жизнедеятельности и

отражает:

- совокупность процессов, благодаря которым отдельные элементы общества объединяются в социальную общность;
- формы поддержания устойчивости и равновесия общественных отношений;
- степень, до которой деятельность или функционирование институтов и подсистем общества дополняют друг друга;
- устойчивость социальной системы и ее частей перед лицом внешних и внутренних противоречий, способность к самосохранению.

Социальная интеграция в социуме осуществляется на основе следующих четырех составляющих (именуемых интеграционными основаниями): нормативной, коммуникативной, функциональной, культурной.

Нормативное следование общим целям, ценностям осуществляется индивидами путем предпочтения ими определённых ценностей, форм и норм поведения, идентификации с различными статусными группами и т.п.

Коммуникативное основание интеграции реализуется через доверие и реципрокность (взаимность), которые в современной социологии принято называть *социальным капиталом* (Ф.Фукуяма). Участие индивидов в различных социальных группах, движениях, партиях и т.п. свидетельствует о наличии в обществе коммуникативной интеграции.

Функциональное основание интеграции, обусловленное общественным разделением труда, может проявляться в том, как относится население к органам власти всех уровней.

Кроме того, интеграция подразделяется на различные виды в зависимости от своего объекта. В связи с этим можно выделить общинную и групповую интеграцию.

Общинная интеграция проявляется в четком и однозначном представлении членами территориальной общины границ местного сообщества, а также в наличии у них явного или имплицитного чувства гордости за свою принадлежность к данному сообществу. Процесс общинной интеграции реализует одну из базовых человеческих потребностей, которую Ж.Т. Тощенко определяет,

как потребность в аффилиации, т.е. принадлежности к какой-либо группе.

Групповая интеграция означает упорядоченность внутри групповых структур. Она проявляется в межличностных эмоциональных взаимоотношениях членов группы (идентификация, сплоченность, совместимость); в структурных взаимодействиях между членами группы в процессе совместной деятельности; в согласованности (организованности) функционально-ролевого поведения; в характере ценностных ориентаций, установок и нормативных представлений, образующих группу лиц.

Понятие *сплоченность*, по мнению американских психологов К. Левина, Л. Фестингера, А. Зандера и их многочисленных последователей, является своего рода «результатирующей» тех сил, которые удерживают людей в группе. Поэтому оно может выступать синонимом понятию *связность* и служит основой процесса интеграции.

К процессам, способствующим социальной интеграции, относят социализацию, аккультурацию (взаимовлияние культур), ассимиляцию, солидаризацию и т.п.

Процесс дезинтеграции (процесс противоположный интеграции) означает разложение, расчленение целого на составные части, что в конечном итоге ведет к его исчезновению.

В качестве механизма дезинтеграции мыслители конца XVIII и начала XIX столетия рассматривали *отчуждение*, под которым понимался разрыв единства отношений между социальным субъектом и какой-либо его социальной функцией. Именно отчуждение, по их мнению, ведет к разрыву связей между обществом и человеком и, как следствие, к дезинтеграции человеческого сообщества. Общинная интеграция и личная целостность древности противопоставлялись такими мыслителями как: Ж.Ж. Руссо, И.Г. Фихте и К. Маркс - разрушению общины и изолированности человеческого существования современной эпохи. Для изменения этого состояния общества они предлагали осуществлять общественную реинтеграцию и позитивный синтез.

Дезинтеграция наступает либо естественным, либо искусственным путем. В первом случае дезинтеграция социальной

системы наступает в связи с тем, что задача, ради решения которой она создавалась, принципиально решена. Во втором случае дезинтеграция вызывается искусственным образом, путем сознательного вмешательства внешней силы в структуру социальной системы для её разрушения.

Интеграция и дезинтеграция отражают соответствующие процессы в динамике всех 4-х слоев социального порядка. При этом социальный порядок предстает то в форме процесса интеграции различных социальных элементов, их сплочения и системного функционирования, то в форме разложения, распада, дезинтеграции этих систем, никогда не распадаясь настолько, чтобы потерять исходный материал для новых интеграций. Это объясняется тем, что в основе социального порядка лежит взаимодействие качественно разнородных естественных и искусственных социальных элементов.

Если искусственные элементы способны распадаться полностью, то естественные способны самовосстанавливаться и самогенерироваться. Диапазон управляемости общества как большой организованной системы определяется крайними состояниями процесса интеграции — дезинтеграции. Повышенная интеграция приводит к застою, к консервации в решении проблем, а снижение внимания к воспроизводству социальной системы приводит к её дезинтеграции.

Перейдём теперь к рассмотрению *процессов институализации и деинституализации*.

Как уже отмечалось, понятие социальный институт означает устойчивый комплекс формальных и неформальных правил, принципов, норм, установок, регулирующих различные сферы человеческой деятельности, организующих их в связи ролей и статусов и образующих, в конечном итоге, самостоятельную социальную систему. Термин «социальный институт» был заимствован из юридических наук, и получил в социологии расширенное толкование.

Социальные институты выполняют множество функций в обществе: воспроизводство членов общества; социализацию (передача индивиду социальных норм и правил); производство и распределение; но главное, они упорядочивают общество,

заставляя индивида соблюдать порядок, и поддерживают в обществе определенный моральный климат.

Социальные институты появляются в обществе (процесс институализации), когда какая-то социальная потребность становится общезначимой и осознается большинством членов общества. Таким образом, социальные институты являются производными от интересов социальных групп и средством решения их проблем. Изменение социального порядка происходит через изменение социальных институтов, которые состоят из реальных людей.

Если процесс институализации общественной жизни оформляет интеграцию людей для решения определенного рода задач, то процесс *деинституализации* (т.е. расформирование или реформирование институтов) способствует дезинтеграции.

Социальный порядок это процесс изменяющийся во времени, причём изменяться он может как эволюционно, так и революционно.

5.4. Социальные изменения

В общем смысле под *социальным изменением* понимаются перемены любого рода, происходящие на протяжении определенного времени в социальных группах, институтах, организациях. Социальное изменение – это понятие, характеризующее социальную динамику. Частный случай социальных изменений называется *социальным развитием*, под которым понимается изменение, направленное на улучшение/совершенствование/ прогресс. В различных концепциях социальное развитие трактуется по-разному:

- как естественный процесс изменений, обусловленный возрастом социальной системы;
- как процесс изменений, вызванный инновациями и проявляющийся в увеличении ее размеров;
- как сложная образовательная стратегия, рассчитанная на изменение ценностей, структуры социальной системы в целях усиления её адаптации к изменениям внешней среды.

Сущность социального развития выражена в следующем:

- это планируемый и долгосрочный процесс;
- это процесс, ориентируемый на проблемы;
- это целостная технология, включающая в себя все элементы и связи организационной системы управления;
- это процесс управления, ориентированный на цели.

В зависимости от направленности действий социальные изменения бывают *стратегическими, тактическими, оперативными и стабилизационными*. В зависимости от подхода к управлению изменениями различают *эволюционные* (постепенные) и *революционные*. Эволюционные изменения часто объясняют естественным и хаотичным отбором социальных элементов системы, в котором выбор наиболее удачных образцов отдается на волю случая или общественной системы.

Социальные изменения охватывают как процессы функционирования, не нарушающие динамического равновесия (т.е. процессы, развертывающиеся в рамках данной структуры), так и процессы развития, нарушающие это равновесие.

Социальные изменения на уровне организации могут охватывать все подсистемы и параметры организации: продукты, технологию, оборудование, разделение труда, организационную структуру, методы управления, процесс управления, а также все поведенческие аспекты организации. Следует заметить, что все они тесно связаны между собой и изменения в одной из них влекут хотя бы частичные изменения в других сферах и окажут влияние на организацию в целом.

Современные теории утверждают, что источники изменения социального порядка, содержатся в самом порядке. Такими источниками признаются сознательные и организованные нововведения различного масштаба, направленности и формы.

К *социальным нововведениям* относят прежде всего *экономические* (изменения в системе вознаграждения, изменения характера мотивации трудовой деятельности и т.д.) и *управленческие*, а именно создание новых организационных структур, новых форм организации труда, новых способов выработки и принятия решения, принципиально новых форм контроля. К управленческим инновациям относят также широкие социальные преобразования, связанные с изменением системы

власти и ответственности, формированием новой организационной культуры и т.д.

Нововведение всегда имеет конкретное место и время, организаторов и исполнителей, сторонников и противников. Оно является реальным процессом, начинающимся с идеализированных представлений и заканчивающимся конкретным результатом, влекущим многочисленные последствия.

Инновационному изменению присущи определенные *особенности*. Среди них самая важная – *системный характер*. Инновация не есть продукт какого-то одного, частного новшества в производственном процессе или в организации управления, а результат совокупности взаимодействий, изменяющих всю систему предприятия. Российский социолог В.Н. Лапин определяет инновацию как комплексный процесс создания, распространения и использования нового практического средства для лучшего удовлетворения известных потребностей людей.

Вторая *особенность* нововведения состоит в его *рискованном* характере. К инновациям необходимо подходить с достаточной осторожностью. Следует понимать, что всякое нововведение ведет к нарушению устойчивости системы предприятия, вызывает в ней внутреннее напряжение. Специалисты в области инноватики отмечают наличие определенного противоречия между функционированием предприятия и его изменением. Функционирование предполагает циклическое воспроизводство каких-то действий, результатов. Оно может быть эффективным только в том случае, если оно регулярно и стабильно. Всякое нововведение хотя на какое-то время “сбивает” функционирование, изменяет его параметры. И таким образом нарушает равновесие в системе. А.И. Пригожин называет противоречие между целью и стабильностью системы и ее изменением *инновационным противоречием*. Разрешение этого противоречия, сохранение стабильности системы возможно через искусное, поэтапное осуществление нововведения, так, чтобы система, меняясь в одних своих элементах, сохранялась как устойчивое образование во всех других. Иметь дело с риском – не столько наука, сколько искусство. Интуиция и воля здесь часто надежнее расчетов.

Таким образом, нововведения являются активной формой управления социальными процессами, из которых и складывается социальный порядок.

Время от времени социальный порядок испытывает радикальные потрясения (скачкообразное изменение состояния), называемые *социальными революциями*. В социологии существует несколько теорий социальных революций.

Так, согласно В. Парето, стабильность общества должна обеспечиваться непрерывной *циркулирующей элиты*. Наверху, в числе лучших, неизбежно должны оказываться наиболее подготовленные, компетентные люди для решения проблем в интересах большинства. Как только процесс «возгонки» элиты приостанавливается и закупориваются нормальные каналы социальной мобильности, происходит стагнация общества. Революция — как экстраординарная смена властвующей элиты — происходит во избежание грозящей обществу национальной катастрофы.

Теория модернизации в западной социологии объясняет процесс перехода от стабильного «традиционного» общества к непрерывно меняющемуся индустриальному обществу под влиянием таких факторов, как технологическая революция, изменение в экономической и политической системах в пользу расширения «прав человека» и роста индивидуальной свободы.

Теоретики *массового общества* считают, что выход масс на политическую арену ввергает общество в состояние беспорядка и насилия, а это, в свою очередь, приводит к социальной революции. По этой теории крутые повороты в истории, т.е. революции, происходят в результате меняющейся психологии масс.

Таким образом, изменения сложившегося социального порядка может происходить путем социально-структурных изменений (в результате классовой борьбы, циркуляции властвующих элит, дисбаланса социальных сил и т.п.), путем инверсионного изменения массовой психологии (взглядов, мнений, идеалов) или путем политико-правовых действий (в духе «бархатных революций»).

В любом случае этот переход от социальной стабильности к нестабильности и «снятие» нестабильности в результате утверждения нового социального порядка не обходится без такого фактора организации общественной жизни, как управление.

Свяжем понятие «управление» с объяснением того, почему происходят революции. Социальная революция происходит тогда, когда ни один из уровней социальной иерархии не способен привести людей к согласию. Тогда противоречия снимаются революционным путем – путем насилия и установления новой системы господства-подчинения. Революция – это выход организованной общественной системы за пределы диапазона управляемости.

5.5. Понятие управляемости

Социологический подход рассматривает *управляемость* как качество социальной среды. Управляемость процесса, как отмечает А.В. Тихонов, это реальная возможность рационального вмешательства в его протекание, возможность влияния на его движение в желательном для общества направлении.

Кроме того, *управляемость* означает ту степень контроля, которую управляющая подсистема осуществляет по отношению к управляемой, с одной стороны, и ту степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей – с другой. Разумеется, грань эта подвижна и варьируется в ту или иную сторону в зависимости от типа организации, качества управляющего воздействия, особенностей объекта и т.д. Однако совершенно исчезнуть она не может. Это типично для технических и биологических систем и еще более касается систем социальных.

Понятие «управляемость» означает одно из фундаментальных противоречий социальной системы. Оно восходит к особенностям самой природы человеческой общности. Но и внутренне управляемость противоречива. Эти противоречия носят социокультурный характер. Например, в одном случае это могут быть представления об управляемости как о тотальном контроле, а в другом как об эффективности достижения целей системы. Тогда в первом случае субъект управления будет

убежден, что управляемость определяется степенью его контроля за всеми процессами, происходящими в управляемой системе. Но другой субъект управления в другой деловой культуре, который считает что управляемость есть степень достижения цели, может, напротив, предоставить большую автономию объекту управления, так как он не считает инициативность или же автономию снижением управляемости.

Другая проблема управляемости связана с динамичностью развития систем. Трудноуправляемыми становятся именно быстрорастущие структуры, так как организация управления порой не столь динамична и перестает соответствовать новым масштабам. Все более актуальным становится вопрос об управляемости вновь создающихся производственных объединений и фирм, которые подчас включают в себя организации, расположенные в разных районах, на большом расстоянии одна от другой и вдалеке от своих центральных органов.

Таким образом, целенаправленное управляющее воздействие в процессе своего существования сталкивается с некоторыми *границами*, преодоление которых оказывается или невозможным, или неэффективным. Эти границы имеют, условно говоря, *субъективное и объективное происхождение*, ибо их ставят, с одной стороны, знания об объекте, т.е. планирующая способность управления, а с другой – свойства данного объекта, его природа.

Природа социального объекта, по мнению Н.Н. Моисеева, такова, что управление в них имеет следующие особенности и сложности: 1) в социальных системах существует целая совокупность целей, они вырабатываются и формулируются внутри систем, а не вне ее; 2) точные математические расчеты команд управления могут привести к обратным последствиям: система может стать неуправляемой; 3) в социальных системах высокий потенциал спонтанности, саморегуляции и самоорганизации, поэтому следует говорить не о жестком управлении, а о направляемости и управляемости этих процессов, о «тонкой настройке стратегий природы и стратегий разума»; 4) разум должен быть специально организован и вооружен знаниями *о пределах управляемости* процесса, чтобы, с одной стороны, не

впасть в рациональную заорганизованность, с другой стороны, не попустительствовать спонтанному ходу событий.

Таким образом, управляя социальным процессом, не обойтись без «принципа кормчего», введенного польским философом Б. Трентовским, для пояснения особенностей управления человеческими коллективами с помощью использования «малых сил», наподобие управления парусным судном. Именно такое деликатное воздействие, а не жесткое силовое давление (административное, административно-авторитарное, авторитарно-организационное, экономическое, социально-психологическое) должно предотвратить революционное изменение социальных систем и сохранить социальный порядок.

Среди *факторов повышения управляемости*, несомненно, первое место занимает наука об управлении. Автоматизация некоторых процедур управления, системный анализ, методы социальной психологии и другие достижения этой науки значительно повысили эффективность управления. Велика роль и искусства управления, т.е. особенностей применения знаний и методов воздействия на основе опыта, интуиции, стиля и т.п. Индивидуальная составляющая в управлении всегда важна, и субъективные различия нередко вызывают существенные колебания в системах управления. Повышению управляемости способствует также профессионализация аппарата управления.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под термином «социальный порядок»?
2. Что понимал как социальный порядок древнегреческий философ Платон?
3. Какую концепцию генезиса и функционирования социального порядка выдвинул Т. Гоббс?
4. Что в качестве основы социального порядка рассматривал Дж. Локк?
5. Что Ж.Ж. Руссо рассматривал в качестве истоков социального порядка?
6. Какую проблему социального порядка впервые обозначил Т. Парсонс?

7. В чем ограничения ценностей как инструмента социальной регуляции?
8. Какова роль социальных институтов как элементов социального порядка?
9. Какие слои социального порядка выделяются в современной социологии?
10. В чём суть процессов организации и дезорганизации?
11. Чем описывается социальная интеграция процессов общества?
12. Что такое «социальный капитал»?
13. Какие источники дезинтеграции общества рассматривались мыслителями конца XVIII и начала XIX столетия?
14. В чём смысл процессов институционализации и деинституционализации?
15. Чем отличается социальное изменение от социального развития?
16. Какова роль нововведений в социальных изменениях?
17. Каковы последствия социальных революций для процесса управления обществом?
18. Каковы пределы управляемости социальных систем?
19. Как повысить управляемость социальных систем?

6.1. Базовые модели управления

Как известно, *модель* – это упрощенное описание объекта (в данном случае – управление как феномен), которое дает представление о его свойствах и связях. Модели выступают как результат обобщения практического опыта, накопленного в управлении (Ф. Тейлор, А. Файоль, П. Друкер), либо являются результатом аналитических построений (М. Вебер), экстраполяции более универсальных теоретических принципов (положений общей теории систем) на изучаемый объект, либо синтеза всех перечисленных переменных. Модели, таким образом, отражают как развитие теории управления, так и практику использования их основных положений.

Существует несколько подходов к выделению моделей управления.

Один из них состоит в определении следующих *базовых* моделей управления в организациях:

- бюрократическая модель, базирующаяся на теоретических положениях школы научного управления;
- поведенческая модель, основанная на положениях теории человеческих отношений;
- органическая модель, базирующаяся на положениях об естественном функционировании организации как живого организма.

Так как моделирование позволяет выделить главное во взаимосвязи параметров организации, управления и эффективности, то оно имеет значение не только с точки зрения теории, но и с точки зрения практики управления, нацеленной на успешное развитие организационных систем.

Бюрократическая модель является наиболее распространённой из организационных моделей с точки зрения времени её появления. Она отражает представление об организации, сформировавшееся в конце XIX века и получившее

широкое распространение в первой четверти XX столетия. Ее теоретической базой выступают положения школы научного управления.

Родоначальник этого научного направления Ф.Тэйлор рассматривал эффективность совместного труда в организации с позиций времени и движения. Расчленение работы на автономные, полностью программируемые элементы и последующий оптимальный сбор их в единое целое – обязательные условия, которые в соответствии с этой теорией формируют высокопроизводительную организацию, обеспечивают эффективность управления.

Другой представитель этого теоретического направления – немецкий социолог М. Вебер – выдвинул и обосновал положение, согласно которому самой эффективной формой человеческой организации является рациональная бюрократия.

Эффективность данной модели управления по мнению представителя Университета Ситон Холла (США) Дж. Г. Колла наиболее ярко может быть представлена с точки зрения накладных расходов, предсказуемости, быстрой и последовательной реализации производственных задач. Ведь ещё в начале XX века Вебер указал, что бюрократическая модель управления характеризуется строгой последовательностью команд, централизацией власти и комплексом формальных (безличных), но последовательных правил, применяемых к любым аспектам организации труда, включая права сотрудников, их обязанности, систему наказания и процедуры деятельности.

Важной особенностью бюрократической организации является неприкосновенность иерархии. Каждая нижестоящая ступень иерархии находится под прямым контролем вышестоящей на всем протяжении иерархической лестницы. Для каждой ступени иерархии важно соблюдение установленного порядка, а не личностных правил. Каждый сотрудник имеет узкий, строго определённый круг прав, обязанностей и компетенций. Вакансии заполняются путем назначения на должность, которое проводится на основе формального документа (диплома, свидетельства, удостоверения и т.п.) и профессиональных качеств. Сотрудники получают повышение по служебной лестнице в соответствии с

трудовым стажем и достижениями, которые оценивает их руководитель.

Созданная Вебером бюрократическая модель неоднократно подвергалась критике за то, что она порождает отчуждение сотрудников от работы, в силу своей монотонности и однообразного характера.

Бюрократическая модель, действительно, сталкивается с трудностями по мере увеличения неопределённости деловой среды и усложнения производственных задач. Вследствие своей негибкости бюрократическая модель не может обеспечить быстрое реагирование. Вместе с тем она может эффективно применяться в ситуациях, когда уровень используемых технологий невысок, а среда стабильна.

Поведенческая модель построена на определении организации как коллектива людей, выполняющих общую работу, используя принципы разделения и кооперации труда. Начало ее разработки относится к 1930-м годам и связано с именами таких ученых, как Э. Мэйо, Р. Лайкерт, К. Арджирис, Д. МакГрегор, Ч. Барнард, Ф. Селзник, создавших основы теории человеческих отношений и поведенческих наук.

Представляя собой модификацию бюрократической модели, поведенческая модель предполагает больший акцент на социально-психологических аспектах организационной структуры. Эта модель управления означает одновременное функционирование двух систем в рамках одной организации:

– технической системы, производящей продукцию или услуги;

– социальной системы, включающей деятельность сотрудников, которые приводят в действие техническую систему.

Главной целью этой модели выступает удовлетворение социальных и психологических потребностей людей, от деятельности которых зависит функционирование технической системы. Поэтому элементами модели являются такие составляющие, как внимание к работающим, их мотивация, коммуникации, лояльность, участие в принятии решений. При этом особое внимание уделяется стилю управления и его влиянию на показатели производительности и удовлетворенности

работников своим трудом.

Второй целью поведенческой модели является повышение восприимчивости организации к условиям как внешней, так и внутренней среды. Это дает возможность управляющим, действующим в рамках поведенческой модели, располагать большей свободой и широтой действий относительно принятия решений по сравнению с их коллегами, действующими в рамках бюрократической модели.

Как отмечает Дж. Г. Колл, сильная поведенческая модель делает акцент на децентрализации, открытости информационного потока движущегося по иерархической структуре, а также ослаблением командной цепи по отношению к организации труда и системам отчетности. Предполагается, что сотрудники сами вовлекаются в процесс принятия решений, который осуществляется децентрализованно и часто коллегиально. Авторитет зарабатывается путём реальных достижений, а не с помощью положения, занимаемого на иерархической лестнице. Все сотрудники могут оказывать влияние на цели организации. Особый акцент делается на способности отдельных людей решать проблемы, стоящие перед организацией. Одной из главных задач каждого управляющего является стимулирование подчиненных повышать свою квалификацию.

Эта модель также имеет своих критиков, которые отмечают, что ее возможности, построенные на основании теории человеческих отношений и поведенческих наук, ограничены в поиске резервов эффективности организации концентрацией только на одном внутреннем факторе – человеческом ресурсе – и подчинении ему всех остальных факторов производства.

Органическая модель – это особый взгляд на природу, закономерности функционирования и развитие организации, определяющий её как социальный организм, развивающийся эволюционно, поэтапно. Центральной проблемой организации-организма является выживание.

Теоретической основой описания данной модели стали работы К. Боулдинга, Ф. Селзника о механизме формирования организационных структур как самовозникающих и стихийно (гомеостатически) поддерживающихся социальных институтах; о

наличии у организационных систем социальных функций, направленных на удовлетворение разнообразных потребностей как членов организации, так и окружающей среды (Ф. Селзник); о жизненных циклах развития организаций: рождение, развитие, рост, зрелость, смерть (К. Боулдинг, И. Адизес и др.).

Необходимость использования органической модели на практике возникает тогда, когда функционирование организации осуществляется во внешней среде с высокой степенью неопределенности. В этих случаях поведенческая модель оказывается недостаточно эффективной.

Одной из разновидностей органической модели выступает *модель скоординированной численности штата*. Дж. Г. Колл выделяет следующие характеристики данной модели: наличие небольшого объёма правил (за исключением правил по технике безопасности), полная децентрализация, коллегиальное принятие решений, широкая сфера ответственности сотрудников, наличие нескольких уровней иерархии и невысокий уровень разделения труда. Инициативные сотрудники, обладающие компетентностью и оригинальностью мышления, составляют костяк модели. Правила воспринимаются как помехи, снижающие уровень мотивации и творческий потенциал сотрудников. Решения принимаются путём учёта мнений большинства, даже когда дело касается оценки работы сотрудников.

Таким образом, модель скоординированной численности штата характеризуется гибкостью и способностью быстрого реагирования на изменение условий среды функционирования. При этом подобная быстрота содержит в себе потенциальные направления реорганизации системы.

Ещё одной разновидностью органической модели Колл называет *модель «организационной туманности»*. Идея «туманности» заключается в модели организационного самоконструирования. Такая организация непрерывно изменяется, постоянно пребывая в поиске новых способов реагирования на условия среды и методов созидания своего собственного будущего. Ориентированная на самоконструирование, организация особо дорожит такими

качествами, как непостоянство, разногласия, неортодоксальность, и изобретательность. Организация такого типа непредсказуема с точки зрения своей ориентации, зачастую являясь хаотичным и странным местом работы. Немногие могут вынести такие условия работы.

Модели организаций представляют собой подвижные формы, вокруг которых создаются структуры. Определённые модели организаций сочетаются с определёнными структурами. Речь об этом пойдёт в разделе, посвящённом социальным организациям.

6.2. Координация, субординация и реординация как модели управления

Другой подход к классификации моделей управления основан на выделении принципа регулирования взаимоотношений между субъектом и объектом управления. Этим моделям также три: координация, субординация и реординация. Они выступают базовыми взаимообуславливающими и взаимодополняющими моделями управления.

Координацией (лат. *coordinatio* – сорасположение) называется такая модель управления, при которой осуществляется горизонтальное упорядочение, а стороны, части и элементы одной и той же социальной общности или взаимодействие нескольких общностей характеризуются тождественностью, равновеликостью.

Например, взаимоотношения людей в составе семьи, взаимоотношения семей в составе нации и др. Их воздействие друг на друга не принимает односторонней зависимости и подчиненности. Равновесие между ними поддерживается равными возможностями и равными воздействиями. Деятельность каждого из них упорядочивается в соответствии с деятельностью других.

Или другой пример. Координация в условиях государственного управления – это система должностного взаимодействия государственных служащих и государственных органов по горизонтали, которая регулируется определенными правовыми нормами. Так, взаимодействие департаментов (управлений) внутри министерств или министерств между собой

имеет характер координации, основные принципы которой закладываются распоряжением соответствующего министра или постановлением правительства. Координация выражается в согласовании государственными служащими и государственными органами, расположенными по горизонтали, своих действий друг с другом при подготовке общих нормативных актов и решении совместных служебных задач.

Управление в форме координации свойственно тождественным целостностям, которые ни при каких условиях не могут взять верх одна над другой. *Координация* выражает пространственную упорядоченность компонентов системы, упорядоченность по горизонтали. Здесь речь идет о взаимодействии компонентов одного уровня организации. Оно свойственно всем формам взаимодействия, которые возникают, например, между социальными родами или между цехами одного завода и т.д.

Субординацией (лат. *subordinatio* – соподчинение) называется модель социального управления, при которой осуществляется вертикальное упорядочение, а один из элементов какой-либо общности или одна из взаимодействующих общностей играет роль ведущего, определяющего начала в деятельности всех остальных. Вместо сорасположения здесь действует соподчинение. Один элемент в составе общности или отдельная общность в составе взаимодействия берут верх над другими и подчиняют их себе. Субординация есть вертикальная упорядоченность, подчинение и соподчинение компонентов. Здесь речь идет уже о взаимодействии компонентов различных уровней.

Такой характер присущ управленческим процессам во взаимодействии, например государственных органов исполнительной власти, структур государственной службы и др. 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.

Каково соотношение понятий «субординация» и «иерархия»? В основном понятия «субординация» и «иерархия» имеют синонимический характер. Это латинское и греческое название вертикального соподчинения. Но, как правило, понятие «иерархия» используют тогда, когда речь заходит о сложных формах субординации. Если в какой-либо деятельности субординационная зависимость проявляется многосторонне и на нескольких этапах управления, то в этом случае обычно говорят об иерархии, то есть расположении систем или сложных элементов определенной системы в порядке от высшего к низшему. В сравнении с субординацией иерархия является более объемным и развитым видом управления. Она упорядочивает по линии соподчинения не просто целостности, а системы, в которых управление одного порядка оказывается зависимым от управления второго порядка, управление второго порядка – от управления третьего порядка и т.д. до вершины пирамиды или высшей точки данной системы.

Важнейшими особенностями субординации как вида управления деятельностью социальных общностей являются следующие:

— в условиях субординации одни социальные общности оказывают направляющее воздействие на другие, вследствие чего последние начинают выполнять функции, которые им раньше не были свойственны;

— значительное изменение функций зависимыми общностями способно привести к изменению их совокупных характеристик и даже качеств в целом;

— новые функции и новые качества социальных общностей создают предпосылки для возникновения новых субординационных зависимостей, отличающихся еще большей сложностью.

Следовательно, субординацию нельзя понимать как простое механическое структурирование. В последнем случае внимание обращается обычно лишь на внешнюю сторону, в то время как сторона внутренняя – содержательная (функциональная) оставляется без анализа, а между тем именно ей принадлежит особенно важное значение.

Субординационную зависимость не следует также понимать односторонне, это всегда двусторонний процесс. Высшее только потому высшее, что есть низшее. Именно низшее обуславливает возможность высшего. И, кроме того, разделение на низшее и высшее всегда очень условно, граница между ними подвижна и неустойчива. Специфика социальных субординаций проявляется в том, что здесь в большей мере и в более развернутом виде осуществляется взаимный контроль. Не только высшее контролирует низшее, но и низшее способно контролировать высшее.

В блоке с координацией и субординацией целесообразно упомянуть и такую модель социального управления, как реординация (*лат. re ordinatio* – переподчинение). *Реординацией* обычно называют третью модель социального управления, при которой осуществляется правовое переподчинение одной общности другой или одних сторон, частей и элементов какой-либо общности другим, как по горизонтали, так и по вертикали.

Аспекты реординации пока что мало изучены. Вместе с тем реординация является постоянным спутником не только координации, но и субординации. Например, в России в настоящее время в системе государственного управления все силовые министерства переподчинены президенту, тогда как раньше они были в прямом подчинении у председателя правительства. Аналогично представительства ряда федеральных министерств и ведомств в субъектах федерации переподчинены теперь руководителям субъектов федерации. Под влиянием актуальных факторов подобные переподчинения осуществляются постоянно. И эта практика характерна не только для государственного управления, но и для других видов социального управления.

Координация, субординация и реординация – широко распространенные явления в социальной действительности. Можно отметить, что они в равной мере способны придавать системам устойчивость и долговечность. Все попытки преувеличить роль и значение субординационных зависимостей в процессе общественной деятельности не выглядят убедительными. Координационные и реординационные системы также отличаются

высоким уровнем надежности и продолжительным временем существования.

6.3. Сущность, функции и особенности социальных технологий

Для эффективного управления используются специально разработанные технологии. Под *технологией* понимается совокупность знаний о способах и средствах управления, а также сам процесс управления, при котором происходит качественное изменение объекта.

На ранних этапах развития науки управления технология связывалась с системой машин и механизмов или трактовалась как деятельностный стандарт, обеспечивающий преобразование ресурсов в конечную продукцию (услугу) в соответствии с заданными требованиями. Главное в технологии — содержание и последовательность операций, технические приемы и средства, используемые в производстве. При этом характеристиками технологии являются стандартизованность, надежность, эффективность, относительная простота, воспроизводимость, тиражируемость.

По мере расширения прикладных функций научного знания появляется возможность технологизировать те виды деятельности, которые прежде были этому недоступны. В 60–80-е гг. XX в. цивилизованный мир пережил информационную и управленческую революции. Именно на их основе произошел громадный скачок в развитии Западных стран: в производстве, бизнесе, науке, менеджменте. В основе этого скачка лежало освоение «человеческого ресурса», интеллектуальной собственности и управленческих «ноу-хау». Таким образом, бурное развитие социальных технологий связано с потребностью быстрого и крупномасштабного «тиражирования» новых видов деятельности, которые призваны заменить рутинные и обеспечить передачу социальной информации на прочной основе современных научных данных.

Объектом технологизации могут стать самые разные сферы человеческой деятельности: экономическая, социально-политическая, духовная и т.п. В целом можно сказать, что сколько

существует управляемых социальных объектов, их разновидностей, столько существует и соответствующих технологий, которые направлены на оптимизацию процессов их функционирования и развития. В современных управленческих концепциях сущность технологии выражена и в характеристиках деятельности исполнителя, и в способе ее организации и воспроизводства как совокупности знаний, умений и навыков. Сегодня технология описывается как элемент профессиональной культуры, как феномен, возникающий на стыке науки и преобразующей практики, в т.ч. управленческой практики.

В последнее время получили распространение такие термины, как «технология управления», «технология общения», «социальная технология» и др. *Социальная технология* – метод управления социальными процессами, обеспечивающий систему их воспроизводства в определенных параметрах – качества, свойства, объема, целостности деятельности и т.п.

Социальная технология – важнейший элемент механизма управления, средство перевода абстрактного языка науки на конкретный язык практики управления. Этому служит формализация социального явления и его расчленение на составляющие элементы с помощью операций и процедур. *Процедура* – набор действий, с помощью которых осуществляется управление процессом. *Операция* – непосредственное действие, путь решения определенной социальной задачи в рамках данной процедуры.

Модель социальной технологии представлена следующими процедурами и операциями. *Первая процедура:* формирование цели. Операции: диагноз; прогноз; формирование конечной цели, стратегия действия; конкретные задачи. *Вторая процедура:* принятие решения. Операции: выявление проблемной ситуации; обоснование вариантов действия; выбор оптимального варианта; утверждение решения. *Третья процедура:* организация социального действия. Операции: распределение задач между исполнителями; идеологическое обеспечение; координация и регулирование процесса исполнения; контроль. *Четвертая процедура:* анализ результатов. Операции: сопоставление

запланированных и достигнутых результатов; открытие новых проблемных ситуаций; первоначальное формирование новой цели.

В целом социальные технологии выступают в двух формах:

1) как структурный элемент любой системы, технологически оформленный программный продукт;

2) как управленческая деятельность, связанная с реализацией этого проекта, программного продукта.

Социальные технологии возникают эволюционно или создаются искусственно. Долгие века они носили рутинный характер. Люди учились управлять общественными делами, накапливали знания, передавая их от одного поколения к другому на основе прошлых правил, традиций, обычаев. Такие технологии, в которых упор делается на прошлый опыт, интуицию и приверженность традициям старых способов организации, называются *рутинными*. В них используются методы воздействия на социальные процессы, отличающиеся малой наукоемкостью, отражающие вчерашний день социального воздействия, не мотивирующие социальную систему на перемены.

Возможности применения социальных технологий в различных сферах общественной жизни, в том числе и в области освоения рыночного пространства, исключения деструктивных процессов из общественной жизни безграничны. Однако используются они крайне плохо, нерационально. Сложилось реальное противоречие между огромным интеллектуальным потенциалом, накопившимся в науке, передовой практике, и уровнем применения наукоемких технологий в различных сферах управления, в частности в повышении эффективности управленческой деятельности.

Таким образом, можно заключить, что *сущность социальных технологий* может быть понята как инновационная система методов выявления и использования скрытых потенциалов социальной системы, получения оптимального социального результата при наименьших управленческих издержках.

Можно выделить следующие *основные особенности* социальных технологий:

- социальные технологии – элемент человеческой культуры;
- они менее подвержены алгоритмизации процессов;

- носят более рисковый характер, чем производственные технологии;

- более наукоемкие.

Социальные технологии достаточно разнообразны, в основу их классификаций могут быть положены различные критерии.

В зависимости от *функциональной направленности* различают социальные технологии:

- социального предвидения;
- экономической поддержки населения;
- социально-педагогические;
- социально-психологические;
- социально-медицинские;
- связи с общественностью.

По критерию *реагирования на изменения внешней среды* можно выделить технологии:

- адаптационные;
- творческие;
- профилактические.

Современная социально-экономическая ситуация требует использования трех *особых видов технологий*, направленных:

- на социальную защиту той части населения, которая в силу объективных причин не может приспособиться к рыночным отношениям;

- на реконструкцию системы обучения, адекватную рыночным преобразованиям в части деформации и развития профессиональной структуры специалистов;

- на самоорганизацию объекта управления, на новые формы и структуры организации, обеспечивающие расширенное воспроизводство ее человеческих ресурсов.

6.4. Управленческие технологии как разновидность социальных технологий

Одной из разновидностей социальных технологий являются *управленческие технологии*. Это – приемы, способы, последовательность выполнения работ в управлении, т.е.

очередность управленческих функций, а также непосредственные процессы управления, при которых руководитель влияет на подчиненных, поощряя их деятельность на благо организации, побуждает их к полному проявлению своих потенциальных возможностей, предоставляет им поле деятельности и свободу.

В качестве *объекта управленческой технологии* может выступать:

- социальная сущность организации (выступающая неформальной структурой взаимодействия между участниками организации в контексте ее наиболее общих целей и задач);
- социальные качества самих участников организации;
- социальные роли, цели и ценности индивидов, групп людей и организации в целом.

Совершенно очевидно, что особое управленческое действие начинается с познания сути происходящих процессов, выдвижения новых идей, установок, что характеризует, прежде всего, содержание управления, уровень управленческого мышления. Без умения выдвинуть инновационные цели и задачи управления, а затем найти адекватные методы их решения не может быть эффективного управления. Поэтому проблема повышения эффективности управления напрямую связана с эффективностью технологий управления.

Целью управленческой технологии является оптимизация управленческого процесса, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результата. Технологии управления позволяют менеджерам выявлять, использовать и развивать скрытые потенциалы организации.

Эффективность технологии управления (как и любой социальной технологии) – это конечный результат, выражающийся не только в экономии времени и затрат, но и в обеспечении устойчивости и выживаемости организации в изменяющейся внешней среде.

Критерии эффективности технологии управления – это:

- *во-первых*, простота (она не должна быть излишне усложненной, содержать промежуточные этапы или операции);

- *во-вторых*, гибкость (адаптация к изменяющейся обстановке);
- *в-третьих*, надежность (наличие некоторого запаса прочности, дублирующего механизма);
- *в-четвертых*, экономичность (технология может быть эффективной, но не экономичной);
- *в-пятых*, удобство эксплуатации (прекрасно разработанная технология окажется бесполезной, если она неудобна для людей, которым придется с ней работать).

Разработка и внедрение технологии управления, умение следовать предписываемым образцам, соблюдать технологическую дисциплину – один из важнейших *показателей* профессиональной культуры менеджера. Именно неспособность руководителей и рядовых работников следовать предписаниям технологии оказывается серьезным препятствием, мешающим российским предпринимателям добиться конкурентоспособности своих товаров. Использование технологий управления – важный ресурс менеджеров, позволяющий снизить затраты на управление, повысить эффективность управленческого воздействия и его роль в функционировании организации.

Основная функция технологии управления состоит в обеспечении научной и функциональной взаимосвязи процесса управления с конкретными управленческими технологиями, способствующими реализации таких функций, как планирование, организация, мотивация, контроль, инновация, маркетинг, развитие человеческих ресурсов. В связи с этим важно формирование нового типа мышления менеджеров, ориентация его на упреждающую аналитическую и инновационную деятельность.

Современная концепция управления организацией заключается в следующем. Руководители должны научиться профессионально создавать и использовать управленческие технологии, опираясь на неисчерпаемый ресурс организации – ее персонал. Социальные технологии управления следует понимать не как жесткую регламентацию деятельности персонала, а как инновационное средство его мотивации к саморазвитию и самосовершенствованию. Только на этом пути организации в

России смогут вырваться из кризиса и показать свою жизнеспособность, конкурентоспособность и эффективность.

Контрольные вопросы

1. Что такое модель, какие типы моделей вы знаете?
2. Какие вам известны подходы к выделению моделей управления?
3. В чем специфика механистической модели управления (модели рациональной бюрократии)?
4. Каковы отличительные признаки модели управления с позиций человеческих отношений?
5. Перечислите черты органической модели управления?
6. В чем сущность модели координации управления?
7. Дайте определение субординационной модели управления.
8. Что составляет специфику реординационной модели управления?
9. Что такое социальная технология?
10. Какова структура модели социальной технологии?
11. Каковы основные особенности социальных технологий?
12. Какова цель управленческих технологий?
13. Каковы критерии эффективности технологии управления?
14. В чем состоит основная функция технологии управления?

7.1. Сущность манипулирования

Для сохранения социального порядка в практике управления широко используются методы скрытого психологического принуждения людей через активное влияние на комплекс целей объекта управления и систему его ценностей. С этих позиций социальное управление можно представить как своего рода маркетинг, когда собственник товара (руководитель, распределяющий определенный набор благ) старательно преувеличивает его достоинства по сравнению с ценой, которая должна быть за него заплачена. Именно на этих принципах базируется значительное число методов социально-психологического управления. Наиболее универсальным из понятий, отражающим механизм скрытого психологического принуждения, выступает манипуляция (от латинского *manipulus* — 1) пригоршня, горсть; 2) маленькая группа, отряд войск).

В Оксфордском словаре английского языка *манипуляция* в общем значении определена как обращение с объектами со специальным намерением, особенной целью, как ручное управление, как движения, производимые руками (например, в медицине). В переносном значении этот словарь определяет манипуляцию как акт влияния на людей или управления ими или вещами с ловкостью. Это скрытое управление, обработка. Существует множество производных понятий от слова манипуляция: манипулятивное воздействие, манипулирование (общественным мнением, общественным сознанием и т.п.), межличностные манипулирования, социально-политические манипуляции и т.д.

Описание приёмов манипулятивного воздействия на людей в процессе их взаимодействия нашло свое отражение в работах мыслителей различных стран и культур в различные исторические периоды.

Так во многих работах античных авторов – Платона, Аристотеля, а также в учении древнего китайского мыслителя Конфуция получили обобщение технологии манипулятивного управления. Знаменитый китайский государственный деятель и полководец Сунь Цзы в своих трудах «Трактат о 36 стратагемах» и «Трактат о военном искусстве» представил анализ конкретных схем и методов манипулятивного воздействия, позволяющих обмануть противника и отстаять интересы своего государства.

В одном из древнейших источников Древней Индии «Артхашастра», приписываемой брахману Каутилю, описываются *4 средства политики*: мирные переговоры, подкуп, сеяние раздора и открытое нападение. «Если имеется выбор между двумя возможностями: прибегать ли к помощи более сильного или же вести двойственную политику, то следует склоняться к последней. Ибо ведущий двойственную политику помогает сам себе. Тот же, который прибегает к помощи более сильного, помогает другому, но не себе». Манипуляция как политика здесь оправдывается и признается более эффективной, чем прямая опора на помощь более сильного, поскольку она чревата утратой собственной самостоятельности.

Но квинтэссенция манипуляции содержится в учении знаменитого итальянского мыслителя, дипломата Николо Макиавелли. Его трактат «Государь» стал своеобразным учебным пособием по политическому поведению, которое поражает своим современным звучанием даже в начале XXI века. Н. Макиавелли первым из теоретиков государства заявил, что власть держится на силе и согласии, а Государь должен непрерывно вести особую работу по завоеванию и удерживанию согласия подданных. Его имя стало нарицательным для обозначения специфического подхода к социальному взаимодействию и управлению, предполагающего использование разнообразных способов и средств скрытого принуждения людей. Под *макиавеллизмом* понимается политическая деятельность, не пренебрегающая любыми средствами ради достижения поставленных целей.

В современном толковании *манипулирование* рассматривается как способ скрытого социального управления сознанием и поведением граждан с целью принудить их

действовать или бездействовать иногда вопреки своим интересам. Манипуляция - это часть технологии власти, её сущность заключается в видимой открытости информации и декларирования гуманитарных целей. Но за декларируемыми целями стоят частные и корыстные интересы и механизмы, которые позволяют оказывать воздействие на сознание людей.

На практике повсеместно встречаются ситуации, когда в силу условий решения стоящей перед управляющей системой задачи она оказывается не совместимой с целями участников. Как уже говорилось, это может быть обусловлено корыстной направленностью целей управляющей системы, но это может быть связано и с неразрешимостью противоречий внутри управляемой системы. Примеров предостаточно: предприниматель, единственной социальной целью которого является максимизация прибыли; политик, стремящийся ради своей победы на выборах к привлечению избирателей любой ценой; врач, который сталкивается с больным, отрицающим необходимость лечения. Все они вынуждены преодолевать естественное сопротивление управляемой системы.

Прибегая к приему, именуемому манипулированием, субъект не просто управляет, воздействуя на объект, но полностью его игнорирует, пренебрегает его собственными интересами. В манипуляциях объект управления – человек – начинает всерьез рассматриваться только как объект управления. Ценность и значение человеческой личности сводится манипулятором к полезности с точки зрения собственных сиюминутных задач.

По содержанию манипулирование – форма управления, при которой игнорируются собственные цели и интересы объекта управления. Они могут игнорироваться полностью или признаваться формально (фиктивно), но при принятии управленческих решений не принимаются в расчет в качестве составляющих цель управления. *По форме манипулирование* – это социально-психологическое воздействие, обман, мошенничество, построенное на фиктивном признании интересов партнера.

Термин «манипулирование» в преломлении к человеческим отношениям имеет психологическую и даже психиатрическую природу. К манипуляциям относятся акты

гипноза, когда сознание гипнотизируемого фактически отключается. Его цели помимо его воли в обход его разума подменяются целями гипнотизера – манипулятора. В приложении к социологии манипулирование это не гипноз, а простая фальсификация.

Таким образом, манипулирование можно представить как социально-психологическое воздействие, носящее скрытый характер, как иррациональный способ достижения целей. Манипулирование основано на стремлении его субъекта получить одностороннюю выгоду. Объект манипулирования воспринимается как средство достижения собственных корыстных целей субъекта. При осуществлении манипулирования отсутствует прямое физическое насилие, а изменение поведения объекта в интересах манипулятора основано на «конструировании реальности».

7.2. Механизм манипулирования. Способы защиты от манипуляции

Выделяют две основные модели манипулирования — психологическая и рациональная.

Психологическая модель манипулирования заключается в выборе наиболее подходящих стимулов для приведения в действие тех психологических механизмов, которые могут вызвать желаемую для манипулятора реакцию. Она основана на закономерностях массовой психологии: массовое сознание отличается сознательным и бессознательным пониманием действительности. С одной стороны, определённый уровень образования позволяет осмыслить оказываемое воздействие, с другой — неструктурированность потока информации не дает возможность его системного переосмысления и принятия адекватного решения.

При использовании *рациональной модели манипулирования* воздействие осуществляется посредством лжи и обмана, целостным подчинением, ориентированием интересов. Проблематика использования этой модели заключается в вопросах дозировки лжи.

Механизм манипулирования можно описать с помощью схемы, представленной на рисунке 7.1.

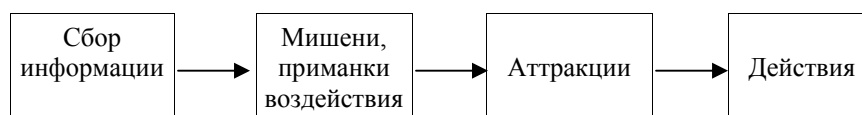


Рисунок 7.1 — Механизм манипулирования

Сбор информации производится с целью обнаружения мишени воздействия, в качестве которых обычно используют слабости, присущие каждому субъекту. Общие *приманки, мишени* - это особенности личности, ее слабости и желания, которые превращаются в доминирующие признаки. Чем шире аудитория, на которую оказывается манипулятивное воздействие, тем универсальнее должны быть приманки. Манипулятор в процессе воздействия культивирует определенные мишени или желания, закрепляет их в групповом сознании, чтобы потом адресовать к ним свои действия. Такое воздействие предполагает некоторое изменение состояния адресата, которое соответствует желанию манипулятора. Состояние локализуется в психическом мире человека. Эта локализация называется мишенью воздействия. Приманки для адресата - это то, что помогает манипулятору «усыпить жертву», ее внимание. Основное условие эффекта манипуляции заключается в непонимании и неосознанности человеком того, что им манипулируют. Следующий этап - *аттракция* состоит в том, чтобы вызвать расположение адресата в ходе беседы, его интерес и уважение. К *основным приемам аттракции* относят: повышение значимости собеседника; визуальный контакт с собеседником; расположение к собеседнику слева под углом; активное слушание собеседника. *Психологическая база аттракции* основана на потребностях человека в положительных эмоциях. Оптимальный эмоциональный фон создается тогда, когда 60% полученной информации - эмоционально нейтральна, 35% - положительна, 5% - негативна.

Внушаемость человека зависит от пола, уровня

образования, дисциплинированности, утомляемости, численности аудитории (чем больше людей, тем меньше «мозгов»).

Выделяют следующие виды эффектов манипулирования:

1. наркотический эффект (постоянное получение человеком суррогатных новостей ведёт к потере политической и социальной активности);

2. эффект насыщения и приватизации (человек длительное время слышит одну и ту же информацию, в том числе и печальную, и в результате становится к ней равнодушным);

3. эффект резонанса (человек не имеет своей позиции по какой-либо проблеме, но в то же время он не желает принимать ее от СМИ и реагирует на нее протестом);

4. эффект бумеранга (человек вопреки бесконечным назиданиям и запретам нарушает мораль) и т.д.

Для того чтобы манипулирование не разлагало общество и не дезинтегрировало социальные системы, от него следует защищаться. Способы защиты от манипуляции делятся на две группы: способы групповой и индивидуальной защиты.

К способам групповой защиты относят: повышение политической культуры; развитие системы коммуникаций неподконтрольных власти; установление общественного контроля над деятельностью СМИ.

К способам личной защиты от манипуляции относят: осознание того, что вами манипулируют; нераспространение информации о себе.

7.3. Виды манипулирования

Приемов, обеспечивающих возможность манипулирования как индивидуальным, так и массовым сознанием, бесконечно много. Манипулятивные воздействия в системе управленческих отношений можно дифференцировать по следующим основаниям:

- в зависимости от *уровня управления* выделяются манипуляции на организационном, местном, региональном, федеральном уровнях власти;

- по *коммуникативной направленности* манипулятивного воздействия можно выделить манипуляции «сверху», манипуляции «снизу», двойное манипулирование;

- по *специфике информационного воздействия* различают такие виды манипуляции, как дезинформация, умолчание, нейролингвистическое программирование, использование стереотипов, наклеивание ярлыков, манипулирование опросами общественного мнения и т.д.;

- в зависимости от *предметной сферы* выделяются экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое манипулирование.

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 действия 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.

Политические манипуляции основаны на использовании политических механизмов для целей, отличных от заявляемых. Это может быть декларативное следование политиком интересам политических групп, использование их поддержки и последующее неисполнение политических обещаний; сознательное искажение средствами массовой информации реальной расстановки политических сил (информационное); приукрашивание одних фактов политического значения и замалчивание других или обнаружение их последовательности, создающей превратное

представление о политических лидерах, партиях, движениях.

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 нереальными конечными целями. К таким же манипуляциям можно отнести формирование определенной и, как правило, вредной системы ценностей, культурных штампов, стереотипов поведения.

Психологические манипуляции в действительности являются простейшими и входят в состав всех вышеперечисленных. Любое манипулирование индивидуальным или коллективным сознанием обязательно учитывает особенности психического восприятия и устройства манипулируемых. Это не исключает, однако, существования психологических манипуляций, целью которых являются психологические ценности. Человеком можно манипулировать ради завоевания его уважения, дружбы, любви, признательности. Чисто психологические манипуляции могут выступать в качестве прелюдии к другим манипуляциям, подготавливать почву, снимать подозрительность. К проявлениям таких манипуляций можно отнести: внешнюю внимательность и тактичность при внутреннем равнодушии к психологическим проблемам объекта; искусственную идентификацию себя с объектом; формирование симпатий; использование личностного доверия в собственных целях.

Внешне манипуляции крайне эффективны, потому что позволяют добиваться подчас невообразимых результатов. Осознание возможностей, открываемых манипулятивными

технологиями, оказало столь огромное влияние на развитие человечества, что практически всю историю XX века можно рассматривать как результат и следствие манипуляций, реализуемых в различных сферах и масштабах. Это и революции и многообразные смены политических режимов, и функционирование расизма, фашизма, насаждение искусственных ценностей, образа мышления, образа жизни, внедрение новых технологий, новых товаров, манипулирование производством и потреблением.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность манипулирования как особой формы управления? В чем его опасность для личности?
2. Можно ли говорить о том, что манипулирование универсально и бесконечно?
3. Ответьте, почему люди стремятся манипулировать друг другом? В чем и в каких сферах это проявляется?
4. Из каких элементов состоит механизм манипулирования?
5. Каковы основные приёмы аттракции?
6. Что служит психологической базой аттракции?
7. Какие существуют формы защиты от манипуляции?
8. Какие существуют разновидности манипулирования?
9. В чем сущность экономического манипулирования?
10. Каковы проявления политического и идеологического манипулирования? Приведите примеры.

РАЗДЕЛ III

СИТУАЦИОННО-ПРОБЛЕМНЫЙ ПОДХОД В СОЦИАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

Глава 8. СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ: СТРУКТУРА И ПОКАЗАТЕЛИ

8.1. Содержание понятий «ситуация» и «проблема»

Слово «ситуация» происходит от латинского слова «*situs*», которое в переводе на русский язык означает «положение». В социологии и психологии управления под *ситуацией* будем понимать положение человека в поле пересечения состояний элементов внутренней и внешней среды. Таким образом, с одной стороны, ситуация — это то реальное положение вещей, которое складывается вне человека в конкретный момент времени и которое ему необходимо учитывать при принятии решений. С другой стороны, так как в ситуацию включён и сам человек, то одними из главных её характеристик становятся его личностные и деловые качества. Такое уточнение позволяет сформулировать следующие определения.

Ситуация — это система внешних условий, факторов, действующих на субъект и определяющих его деятельность наряду с субъективными, внутренними условиями, факторами.

Социально-управленческая ситуация — это конкретная, реальная ситуация в таком свете, как ее понимают руководители и подчиненные, обладая имеющейся у них на данный момент информацией о состояниях внешней и внутренней среды организации.

В организационной деятельности постоянно возникают ситуации, требующие решения. Необходимость разработки решения может быть связана с задачами сохранения функционирования объекта, появлением новой цели,

возникновением случайных обстоятельств, искусственно создаваемые трудности.

Несмотря на многообразие источников, вызывающих новые ситуации в организации, их можно условно разделить на три группы: внутренней среды, внешней среды и ситуации взаимодействия внутренней и внешней среды. Ситуации могут иметь общесистемный характер, касаться отдельных подсистем или элементов системы, носить ярко выраженный производственный, организационный, экономический, социальный или психологический характер. Зачастую они носят комплексный характер и требуют всестороннего исследования.

Кроме того, управленческие ситуации могут быть: простыми и сложными, хорошо просматриваемыми и с трудом поддающиеся анализу. Они могут требовать кратковременных, долгосрочных, глобальных, частичных, комплексных программ действий или разовых мер.

Решающее значение для успешного разрешения ситуации имеет правильная её оценка, которая определяет выбор действий на основе наличия достаточной информации, а также адекватное отражение ситуации в сознании руководителя.

Ещё Цицерон предложил перечень вопросов, описывающих какую-либо ситуацию: кто (субъект) — что (объект) — чем (средство) — почему (цель) — как (способ) — когда (время) — где (место). Отвечая на эти семь вопросов, можно с достаточной степенью полноты охарактеризовать сложившуюся ситуацию.

Составным элементом управленческой ситуации выступают *проблемы* как задачи, требующие решения. При анализе проблемы важно отличать её симптомы, причины и следствия. *Симптомы* — это некоторые видимые проявления проблемы, которые привлекают к ней внимание, но объяснить не могут. *Причины* — это исходные движущие силы, породившие проблему. *Следствия* — это результаты, к которым приводят данные проблемы. Если следствия обуславливают необходимость обязательного решения проблемы, то симптомы полезны тем, что показывают первые признаки её наличия. Воздействовать же надо на причины, породившие проблему.

Проблемы можно классифицировать следующим образом:

- по степени структуризации (хорошо, слабо структурированные, неструктурированные);
- по содержанию (экономические, организационные, социально-психологические, политические и др.);
- по классности (прямые, обратные);
- по уровню решения (предприятие, филиал предприятия, цех, участок, личные);
- по приоритетности решения (важные и срочные; важные средней срочности; важные, но не срочные; неважные);
- по назначению (познавательные, практические);
- по отношению к организации (внешние, внутренние, прямые, косвенные);
- по временному фактору (долговременные, краткосрочные).

В хорошо структурированных проблемных ситуациях связи между элементами выражаются количественно. Для обоснования разрабатываемых решений используются методы исследования операций. В моделях исследования операций цели и условия имеют чёткую количественную форму. При этом цели, как правило, выражаются через критерии оптимизации и математически описываются через целевые функции. Последние включают и ограничения в выборе способа действий. Ключевой вопрос составления моделей состоит в том, чтобы, во-первых, адекватно описать проблемную ситуацию, во-вторых, найти количественное решение проблемы.

Необходимо отличать проблемы от «псевдопроблем». Первые носят конструктивный жизненный характер, вторые обладают лишь кажущейся значимостью.

8.2. Ситуационные переменные

Каждую ситуацию можно описать с помощью переменных и констант, которые в разной степени влияют на достижение основных целей и задач организации. Руководитель должен уметь быстро и четко выделять существенные важные переменные ситуации, среди которых:

- состояние выполнения намеченного плана, программы в настоящее время (за прошлый период);
- кадровый потенциал, производительность труда;
- состояние материально-технической базы, её возможные изменения;
- цели и задачи управления на конкретном участке, их перспектива;
- соотношение между материальными ресурсами и поставленными целями и задачами; резервы и условия их изменений;
- основные факторы регулирования (поведение, организация);
- временные условия и другие ограничения, которые необходимо учитывать при выполнении задачи;
- условия окружающей среды и качество отношений с нею;
- внутренний и внешний рынок покупателей и поставщиков, инфраструктура территории, где расположена организация;
- материальные, моральные стимулы и их эффективность;
- работоспособность менеджеров;
- статус руководителя (его престиж и авторитет).

В рамках ситуационного подхода совокупность переменных принято подразделять на *ситуационные* и *контекстуальные*. В совокупности они задают и ограничивают принципы функционирования и закономерности развития организации, стиль и тип управления, структуру организации, поэтому очень важно их фиксировать и отслеживать.

Многообразие управленческих ситуаций предопределяет тот факт, что перечень ситуационных переменных непостоянен. Одни исследователи включают в него характеристики внутренней среды: цели, задачи, технологии, размер организации, персонал. Другие обязательно выделяют стратегию организации, зависимость от других организаций, параметры внешней среды (темп и предсказуемость изменений, гетерогенность среды, уровень неопределённости). Большинство учёных сходится на том, что базовыми ситуационными переменными выступают размер

организации и технология, обуславливающих важнейшие структурные параметры организации.

Являясь сложной социально-экономической и производственно-технологической системой, современное предприятие в процессе достижения поставленной цели реализует набор различных функций: производственно-технологическую, маркетинговую, инновационную, социальную, экологическую, экономическую, организационную и т.д.

Реализация этих функций предполагает:

1. Труд производственного персонала, включающий преобразование сырья и энергии в какой-либо материальный результат.

2. Труд инженерно-технического персонала, направленный на получение новых или упорядочение имеющихся знаний, необходимых как для вещественно-энергетических преобразований, то есть интеллектуальное обеспечение производства при функционировании предприятия.

3. Деятельность управленческого персонала по организации и управлению трудом производственного персонала в процессе получения конечного результата деятельности предприятия.

Это позволяет выделить три структурных блока или подсистемы предприятия, которые могут быть источниками управленческой ситуации: производственную подсистему (ПП), интеллектуальную подсистему (ИП), управленческую подсистему (УП).

У любого предприятия, которое хотя и является относительно обособленной единицей и функционирует автономно, существуют информационные и материальные связи с внешней средой. Прежде всего это связи с вышестоящими органами государственной власти и хозяйственного руководства, от которых по отношению к данному предприятию исходят управляющие воздействия, то есть с директивной средой (ДС). Предприятию необходимы также связи, по которым осуществляются взаимодействия с множеством других организаций, не оказывающих на данное предприятие непосредственного административного воздействия. Это равноправная среда (РС), которая включает поставщиков сырья и

материалов, партнеров по производству и др. Одними из самых важных представляются связи с потребительской средой (ПС). Вводя этот элемент внешней среды, следует исходить из того, что цель любого предприятия лежит за пределами самого предприятия. Она находится в общественном окружении, ибо предприятие есть орган общества. И есть только одно выдерживающее проверку определение цели предприятия: создать потребителя и удовлетворить его интересы. Потребителей продукции, покупателей, клиентов следует рассматривать как важнейших участников деятельности предприятия в рыночных экономических условиях.

Источниками возникновения каждого типа управленческих ситуаций могут быть не только производственная, интеллектуальная и управленческая подсистемы, директивная, равноправная и потребительская среды, но и результаты их взаимодействий. Число элементов внутренней и внешней среды предприятия и их различных сочетаний характеризует размерность источника управленческой ситуации и может колебаться от одного до шести. В последнем случае (ПП-ИП-УП-ДС-РС-ПС) имеет место полная цепь возможных взаимодействий. Всего получаем 63 источника управленческих ситуаций.

8.3. Методы анализа социально-управленческой ситуации

В некоторых источниках приводятся аналитические инструменты разработки и реализации социально-экономической политики и основные этапы анализа (К. Морс), которые, на наш взгляд, могут быть использованы для исследования социально-управленческой ситуации. Так в качестве этапов анализа следует выделять: 1) обоснование, определение и детализация проблемы; 2) определение критериев оценки; 3) выявление альтернативных вариантов решения проблемы; 4) оценивание прогнозируемых последствий реализации альтернативных вариантов и их сравнение на основе выбранных критериев; 5) выбор оптимального подхода из числа рассмотренных альтернативных вариантов; 6) мониторинг и оценивание реализации предложенного варианта.

Первый этап является одним из наиболее важных. Он позволяет определить направление анализа, рамки и объем необходимой информации.

Сбор исходных данных должен начинаться с ответа на вопрос: кого затрагивает данная проблема? Что делается для решения проблемы в настоящий момент? Приносят ли данные меры желаемый результат и т.п. В ходе выявления проблемы чрезвычайно важно включать количественные показатели, демонстрирующие динамику ситуации и остроту проблемы.

Хорошими источниками информации являются данные государственной статистики, публикации научно-исследовательских организаций, СМИ, беседы с экспертами и пр.

Сбор данных позволяет более точно определить проблему.

Второй этап — определение критериев оценки — является основой для сравнения предлагаемых решений. Критерии бывают явными и подразумеваемыми. В самом общем виде критерии отражают принятые в обществе ценностные ориентиры. В качестве критериев выступают: чистая выгода, эффективность, равенство, административные или правовые вопросы, степень неопределённости и т.п.

Под критерием «стоимость» понимаются затраты на реализацию программы с учётом персонала, оборудования, операционных расходов, выплаты пособий и др.

Критерий «чистая выгода» рассматривается с точки зрения получателя услуг и участников программы

Критерий «равенство» соотносится с критерием «чистая выгода», т.е. равенство рассматривается с позиции распределения выгод между участниками программы и другими категориями работников и населения, которые нуждаются в её реализации.

При описании *административных вопросов* следует ответить на следующие вопросы: Насколько легко может быть реализовано то или иное решение? Потребуется ли для этого создание новой структуры, привлечение нового персонала или других ресурсов?

Анализ *правовых вопросов* включает в себя ответы на вопросы о том: Требуется ли предполагаемое решение принятие новых нормативных актов или одобрения со стороны других

департаментов и уровней власти? Обладает ли клиент или ведомство достаточными полномочиями для реализации предлагаемого решения?

Критерий «*приемлемость решения с политической точки зрения*» включает в себя двухстороннюю оценку: во-первых, со стороны его приемлемости для лидеров (политических или производственных), во-вторых, его возможной популярности среди широких масс (рядовых сотрудников, населения).

Критерий «*степень неопределённости*» показывает невозможность предсказать развитие какого-либо из вышеназванных критериев в условиях сопутствующих осуществлению программы, если решение новое, при традиционных решениях неопределённость снижается до минимума.

Третий этап — выявление альтернатив — Различные варианты решения могут быть направлены на различные аспекты проблемы. Иногда окончательное решение представляет собой комбинацию различных подходов.

Одним из подходов к выработке альтернативных вариантов решения проблемы может быть их характеристика по уровню вмешательства и необходимым ресурсам (таблица 8.1).

Таблица 8.1 — Меры, направленные на решение социально-экономических проблем³

	Прямые	Косвенные
Денежные	Предоставление Закупка	Налогообложение Субсидирование
Неденежные	Запрет Требование	Информирование Призыв

После выработки как можно большего количества альтернатив необходимо свести их все к нескольким ключевым вариантам. Иногда вероятная эффективность предложенных

³ Patton, Carl V., and David S. Sawicki. 1993. Basic Methods of Policy Analysis and Planning, 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, p.10

вариантов настолько низка, а ресурсы заинтересованных групп настолько ограничены, что наилучшее решение состоит в том, чтобы ничего не предпринимать.

Четвёртый этап — оценка прогнозируемых последствий — происходит с помощью сравнения на основе определённых критериев последствий каждого варианта с помощью составления сценарной таблицы (таблица 8.2).

Таблица 8.2 — Пример сценарной таблицы⁴

	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
Характеристики			
Критерии оценки			
Стоимость			
Чистая выгода			
Эффективность			
Равенство			
Административные вопросы			
Юридические вопросы			
Приемлемость с политической точки зрения			
Степень неопределённости			

В таблице представляется текущая ситуация, а также две новых, которые способны исправить недостатки существующей ситуации. С помощью таблицы выявляются различия между

⁴ Морс, К. Эффективные решения в экономике переходного периода: Аналитические инструменты разработки и реализации социально-экономической политики... — М.: Айрис-пресс, 2007. — С.19.

вариантами и проводится их сравнение по каждому критерию. Нужно отметить, что варианты имеют разные показатели по многим критериям, и выбор альтернативы будет зависеть от того, какой критерий будет считаться приоритетным.

Пятый этап — выбор оптимального решения — позволяет сверится при выдвижении альтернатив с реальностью. Бывает, что тот или иной вариант прекрасно выглядит на бумаге, однако в имеющихся условиях (временные и бюджетные ограничения, наличие или отсутствие политической воли, демократический или авторитарный стиль руководства и т.п.) его осуществление может оказаться невозможным. Поэтому при внедрении альтернативы должны разрабатываться рекомендации с чётким обоснованием под имеющиеся условия.

Аналитики нередко сталкиваются с ситуацией, когда ни один из вариантов не является наилучшим по всем критериям. В таких случаях просчитываются «минусы», и та программа, где меньше минусов будет считаться оптимальной. Если же варианты более-менее сопоставимы, можно придать некоторым критериям больший «вес» и с учётом этого обосновать предпочтительность одного из вариантов. Присвоение «весов» — это задача не аналитиков, а лица принимающего решение.

Шестой этап — мониторинг и оценка реализации решения — это динамичный процесс руководства и контроля претворения идей в жизнь, чтобы в конечном итоге добиться позитивных результатов.

Цель мониторинга заключается в определении того, что в программе работает, а что нет. Для осуществления мониторинга составляется план регулярного отслеживания результатов на ключевых этапах реализации программы с помощью формальных оценок. При получении плохих результатов, должны составляться планы по улучшению показателей.

Большая часть результатов мониторинга носит количественный характер. Они полезны, но не говорят о том, удовлетворены ли участники ходом реализации программы. Поэтому необходимо сопровождать мониторинг социологической информацией, собираемой с помощью анкетирования и различных видов интервью.

8.4. История возникновения ситуационного подхода в управлении

Впервые понятие ситуационного управления введено в научную лексику американским учёным Р. Моклером и в дальнейшем приобрело практическую направленность. И хотя элементы ситуационной методологии прослеживались в менеджменте ещё задолго до появления нового научного подхода, окончательно сам подход сформировался в США в конце 60-х годов XX века. Ситуационный подход к управлению отрицает возможность любых универсальных принципов управления деятельностью вне контекста деятельности, специфики ситуации, типа решаемых задач, внешней среды и используемых технологий.

Представителями ситуационного подхода были проанализированы ограничения на применение моделей организации, выдвинутые различными школами. Так, в качестве ограничения на применение бюрократической модели они рассматривают динамичную внешнюю среду и изменяющуюся технологию; в качестве ограничения на применение органической модели – низкую квалификацию персонала; в качестве ограничения на применение децентрализованной модели организации – высокий уровень автоматизации.

Особенно остро сторонники ситуационного подхода критиковали понятие социальной системы и настаивали на ограниченном её применении в управленческой практике.

Как отмечает В.В. Щербина, Г. Шерман - один из основоположников ситуационного подхода - сформулировал следующие исходные тезисы для разработки ситуационной модели организации:

1) невозможно обеспечить создание таких структур, методов, типов организационного порядка, которые были бы идеально приспособлены для любых времени, целей, ценностей, ситуации и других условий деятельности;

2) нет хороших или плохих принципов управления, но необходимо определить условия, в которых те или иные принципы приносят желаемый результат.

Многочисленные представители данного направления в менеджменте предлагали различные сочетания факторов и условий, характеризующих социально-управленческие ситуации. Рассмотрим некоторые из них.

Один из взглядов реализован в ситуационной теории Ф. Фидлера, которая направлена на определение эффективности руководства через успешное выполнение задач организации, которое, в свою очередь, определяется как характерными чертами самого руководителя, так и различными особенностями реальной ситуации.

В своей ситуационной теории управления Ф. Фидлер использует понятие ситуационного контроля. Ситуационный контроль руководителя может быть очень высоким (положительные отношения с подчиненными, высокоструктурированная задача, большие должностные полномочия) или очень низким (негативные отношения с подчиненными, неструктурированная задача, малые должностные полномочия). В условиях низкого ситуационного контроля подчиненные нуждаются в указаниях для выполнения приказов руководителя и решения поставленных задач. При высоком уровне ситуационного контроля предпочтительнее руководство с негативным отношением к так называемому «наименее предпочитаемому сотруднику».

По мнению Фидлера, наиболее эффективно будут действовать руководители, ориентированные на задание, чем руководители, ориентированные на человеческие отношения, так как первые используют очень низкий или очень высокий ситуационный контроль.

Когда ситуационный контроль находится в средних пределах, предпочтительнее стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения. В этой ситуации руководитель осознает, что условия благоприятны, успешное выполнение задачи практически гарантировано, в результате он обращает внимание на улучшение отношений с подчиненными и часто устанавливает более демократичный стиль управления. Подчиненные оценивают такое отношение, и тем самым повышается моральное состояние группы и ее производительность.

Теория Ф. Фидлера учитывает индивидуальные черты руководителя, ситуационные факторы и реакцию подчиненных, т.е. соответствует современному взгляду на управление. Однако исследования показывают, что действия руководителя иногда вызывают не ту реакцию подчинённых, которая ожидалась, что приводило управление к противоположным результатам, поэтому на практике данную теорию следует применять с осторожностью.

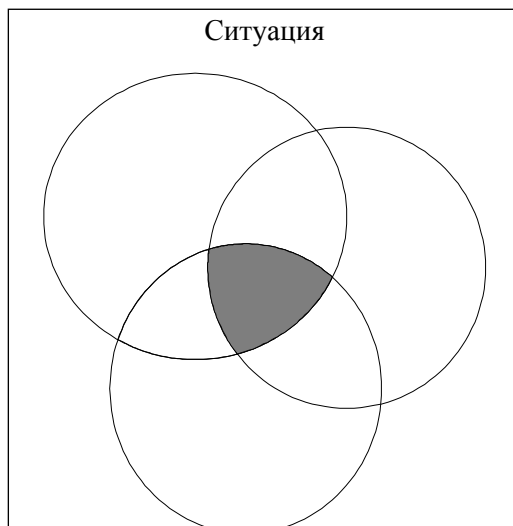


Рисунок 8.1 - Факторы социально-управленческой ситуации по Адэру

Джон Адэр предложил графическую модель, представленную на рисунке 8.1, для объяснения сочетания элементов социально-управленческой ситуации. Руководитель должен знать и понимать, что требует от него ситуация, в которой он взаимодействует со своими подчиненными и с заданием. Степень перекрытия между кругами характеризует степень взаимозависимости между потребностями группы, отдельных ее членов и выполняемого задания. Например, работник может чувствовать, что его потребность в автономии ограничена необходимостью работать в группе или условиями данной работы.

Поэтому роль руководителя, по Адэру, сводится к совмещению потребностей отдельного работника, группы и задания в одно продуктивное целое с помощью восьми основных прикладных функций (определения задания, планирования, инструктирования, контроля, оценки, мотивации, организации, личного примера руководителя) и методами эффективного руководства (сотрудничества, делегирования полномочий, поощрения демократии на работе)⁵.

Сторонниками ситуационного подхода был выдвинут постулат, согласно которому каждому типу управленческих ситуаций, решаемых задач, внешней среды, технологии соответствуют свои оптимальные требования к состоянию организации, средства, стратегия и структура.

Следует отметить, что в некоторых современных концепциях развития организации социально-управленческая ситуация рассматривается и интерпретируется как *совокупность проблем*, то есть некоторых противоречий, несоответствий, требующих немедленного своего разрешения.

Субъективное (индивидуальное или групповое) восприятие, интерпретация, и даже конструирование конкретной ситуации выступают производными от принятой системы значений (языка), индивидуального и коллективного опыта, влияний культурной среды, реализуемых целей. Всё это тесно связано с таким понятием как «*организационная культура*».

Кроме того, сама социально-управленческая ситуация используется для обозначения совокупности факторов, которые определяют условия жизнедеятельности (функционирования, развития) организации и *организационное поведение* работников. Более подробно об организационной культуре и организационном поведении будет рассказано в главе 12.

И, наконец, в качестве интегральной характеристики социально-управленческой ситуации может быть использован такой феномен как *социальный тонус* организации. Данному вопросу посвящена глава 9.

⁵ См. : Adair J. Effective Leadership, Gower, 1983.

Контрольные вопросы

1. В чем суть понятия «ситуация»? Как соотносятся понятия «ситуация» и «проблема»?
2. Каковы отличительные черты социально-управленческой ситуации?
3. Чем отличаются между собой симптомы, причины, следствия проблемы?
4. По каким основаниям классифицируют проблемы?
5. Что такое «ситуационные и контекстуальные переменные»?
6. Перечислите переменные, характеризующие ситуацию на предприятии.
7. Какие методы могут применяться для реализации некоторых этапов анализа социально-управленческой ситуации?
8. Раскройте суть критериев оценки социально-управленческой ситуации.
9. Когда и кем был предложен ситуационный подход к рассмотрению управления?
10. Какие исходные тезисы были сформулированы Г. Шерманом для разработки ситуационной модели организации?
11. Каковы основные положения ситуационной модели управления Ф. Фидлера и Дж. Адэра?

Глава 9. СОЦИАЛЬНЫЙ ТОНУС КАК ПОКАЗАТЕЛЬ СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

9.1. Понятия «социальная напряженность», «социальный тонус». Структура и виды социального тонуса организации

Важной характеристикой социальной ситуации при её анализе выступает социальный тонус, наиболее полно раскрыть данное понятие позволят понятия «социальная энергия» и «социальное напряжение», обыденная суть которых более понятна.

В социологии и психологии управления пока не сложилось устоявшегося определения понятия «энергия». Наиболее адекватно социальную энергию описал российский философ А.С. Ахиезер, который считает ее специфической формой энергии, необходимой для воспроизводства социальных систем всех масштабов и уровней для борьбы с социокультурной энтропией, т.е. с дезорганизацией. По его мнению, социальная энергия может выступать в форме человеческого творчества во всем многообразии его видов. Современный российский социолог А.В. Тихонов, опираясь на теорию поля для объяснения социальных закономерностей, считает, что культура и социальные отношения через индивида образуют некую целостную ткань и наполняют энергией социальные действия, взаимодействия и отношения.

Эти обобщения дают нам основание, во-первых, понимать под *социальной энергией* – свойство социальной реальности принимать новое, отличное от предыдущего, состояние в каждый бесконечно малый промежуток времени. Во-вторых, рассматривать ее как свойство связи человека с другими людьми, с обществом в целом и с культурой, которое либо проявляется в деятельности и творчестве, либо аккумулируется и превращается в социальный (творческий, деятельностный и т.п.) потенциал.

Понятие «энергия» введено в научный оборот, для обозначения некой абстрактной субстанции, которая реально проявляется через измеряемую и наблюдаемую категорию

«напряжение». В социологии напряженное состояние социального субъекта традиционно называется *напряженностью*. Впервые данное состояние социальной системы было описано Т. Парсонсом. По мнению известного западного социолога Л. Козера, понятие «напряженность», используется Парсонсом как социологический термин вместо понятия «конфликт» и ассоциируется с негативными явлениями, имеющими причину в перенапряжении, перегрузке, чрезмерном давлении, то есть с какой-то формой «болезни» системы.

Впоследствии данное понятие использовалось многими учеными, но ему приписывают самые различные смыслы: от крайне негативного до позитивного.

Так, например, К. Райт определял *социальную напряженность* как условие, которое возникает вследствие несовместимости *инициатив* в структуре общества.

В отечественной социологии под социальной напряженностью традиционно принято понимать негативное явление, провоцирующее социальные противоречия, ведущие к социальным изменениям. Чаще всего они опираются на определение социальной напряженности как особого состояния общественной жизни, отличающегося обострением внутренних противоречий объективного и субъективного характера (О.В. Рукавишников).

К факторам, порождающим социальную напряженность, относят конфликты и противоречия в отношениях, интересах, действиях людей, в их потребностях и целях, нестабильность социальных связей и социальной системы (Н.С. Данакин, В.И. Сперанский, И.В. Пирогов и др.).

Как уже отмечалось ранее, социальная напряженность рассматривается и как позитивное явление. Так, например, польские психологи Г. Сайм и Ю. Козелецкий ввели понятие «*напряженность притязания*». По их мнению, под влиянием этой напряженности возникает индивидуальная или групповая потребность достижения. Российский социолог Г.В. Осипов, используя категорию «*социально-преобразующий потенциал*», описывает позитивные напряжения, обеспечивающие «нормальность» протекания социальных процессов. Российский

философ А.С. Ахиезер вводит понятие «*конструктивная напряженность*», которая, по его мнению, является необходимым элементом существования любого сообщества. Она, с одной стороны, обеспечивает достижение, воспроизводство и охрану социумом (личностью) позитивных ценностей, а, с другой стороны, позволяет уйти от негативных ценностей, которые не следует транслировать.

Проявления позитивной напряженности российские социологи видят в социальной активности. *Социальная активность* интерпретируется ими как совокупность свойств (качеств) социального субъекта (личности, группы, общества в целом), посредством которых он либо «саморазвивается», приспособляясь (адаптируясь) к социальной действительности, либо преобразует ее в соответствии со своими целями и социальными потребностями.

Наиболее близко к пониманию энергетической сущности социальной напряженности, подошел литовский исследователь Р. Григас, который определяет *социальное напряжение* как факты, события, процессы и их конфигурации, проявляющиеся в определенной сфере социальной жизни и отношений и выражающие противоположные тенденции. Используя теорию поля, чтобы подчеркнуть энергетичность напряжения, Р. Григас утверждает, что для любой социальной системы, будь то группа людей или общество, характерны определенные вибрации, т.е. смена стадий их возникновения, развития и исчезновения. Эти вибрации и есть не что иное, как напряжения, которые «создают социальную энергию и ею подпитываются». Так по мнению этого ученого возникают *поля социальной напряженности*, которые порождают и равномерно распространяют в социальном «теле» социальную энергию.

Для того, чтобы обобщить самые разнообразные понятия и смыслы о социальных напряжениях и социальной энергии введём новое понятие «*тонус*» (греческое *tonos*, латинское *tonus* - напряжение). В словарях этим понятием традиционно обозначают либо длительное, стойкое возбуждение, не сопровождающееся усталостью, либо мобилизованную энергию, проявляющуюся в готовности к действию и мышлению, что синонимично жизненной

активности и жизнедеятельности. В социологии также иногда использовалось данное понятие. Так, например, В.В. Петухов отмечает, что большинство россиян демонстрирует достаточный *жизненный тонус*, т.е. стремление к переменам и самореализации в самых разнообразных областях и сферах жизни. Это, по его мнению, свидетельствует о том, что у населения России есть потенциал для соединения *жизненной энергии*, направленной на индивидуальную личностную самореализацию, с целями и задачами гражданской активности и общественного, политического участия.

Определим *социальный тонус* как меру социального напряжения, превращающего социальную энергию в реальные поступки и действия социального субъекта.

Существуют различные подходы к классификации социального тонуса.

В зависимости от модели социальной реальности выделяют тонус социальной системы и тонус социального поля.

Рассматривая социальный тонус в рамках организационных систем, отметим, что *системный тонус* состоит из тонусов подсистем, образующих определенную иерархию. Свойства тонуса системы во многом определяются конфигурацией структуры системы. Под структурой при этом понимается совокупность социальных элементов и социальных, в широком смысле, отношений. Поэтому имеет смысл говорить о таких видах социального тонуса, как личностный, групповой, организационный, структурный и т.п. Являясь характеристикой социальных отношений, социальный тонус подразделяется по их уровням на межличностный, межгрупповой, межорганизационный и т.п. Кроме того, тонус может дифференцироваться по сферам общественной жизни, в которой реализуются те или иные отношения (политический, экономический, духовный, экологический и т.п.).

Назовем минимально необходимый для жизнедеятельности организации социальный тонус *жизненным*. *Жизненный социальный тонус организации* – это мера напряжения воспроизводства (творчества), способного поддерживать инновационные изменения культуры и энергию социальных

отношений в группе, ядром которой выступает оформленная организационно специализированная деятельность людей по производству товаров, услуг, технологий, знаний.

Так как на социальную систему способна оказывать влияние социально-управленческая ситуация, которая может ограничивать или поощрять её свободу, оказывать давление или осуществлять поддержку, запрещать или стимулировать самостоятельность, активность; порицать или поощрять иждивенчество и пассивность и т.д. В связи с этим, в дополнение к жизненному тону, имманентно присущего системе, может сформироваться один из трех видов ситуативного социального тона: тонус сопротивления, тонус достижения и тонус избегания.

Тонус сопротивления обеспечивает защиту социальной системы от посягательства на её самостоятельность, целостность, автономность, свободу и т.д. Однако для закрытых систем, у которых ограничены внутренние ресурсы и отсутствуют каналы для рассеивания (диссипации) негативной энергии, сопротивление может истощить жизненный тонус и увеличить социокультурное противоречие, формируя деструктивность жизнедеятельности системы, её дезорганизацию, что может закончиться катастрофой.

Тонус достижения направлен на достижение жизненно важных целей социальной системы. Данный вид тона формируется за счет положительного синергического эффекта взаимодействий элементов системы и внешней среды, а также снижения социокультурного противоречия. В связи с этим тонус достижения обеспечивает *интенсивное воспроизводство*. Высшей ценностью при этом выступает возрастание эффективности деятельности и продуцирование инноваций.

Тонус избегания вырабатывается при затрате сил на сохранение дистанции социальной системы с внешней средой. Он может иметь две формы: *активную*, при которой будет формироваться минимальное напряжение, слабо способствующее воспроизводству; и *пассивную*, когда налицо отсутствие какого-либо напряжения, а это будет сковывать любое творчество. Таким образом, тонус избегания может обеспечить лишь *простое воспроизводство*, т.е. поддержание состояния системы на

неизменном или мало изменяющемся уровне, сопровождаемое страхом перед инновациями или неумением их использовать.

9.2 Показатели и методы исследования социального тонуса

Как уже отмечалось, социальный тонус имеет сложную структуру, которая включает в себя внутреннее эмоциональное, интеллектуальное, духовное напряжение социального объекта; способность его к действиям и поступкам; энергичность взаимодействий и связей с другими социальными объектами и внешней средой и др. Следовательно, тонус как объект исследования должен представляться агрегированными индексами, включающими в себя по определенным правилам все вышеназванные составляющие. Это, в свою очередь, предполагает использование в исследовании социального тонуса целого комплекса методических подходов и процедур.

Опыт показывает, что социальные напряжения необходимо рассматривать в единстве качественного и количественного измерения. Именно такой синтез методов позволяет сконструировать адекватную тонусологическую модель культуры, социальных отношений и личности, связывающей между собой культуру и весь спектр социальных отношений организации. Данная модель должна отражать основные принципы осуществления исследования и алгоритм его реализации, в котором логически должны быть обоснованы и взаимосвязаны различные процедуры сбора, обработки, систематизации и анализа информации.

В качестве методов сбора данных в тонусологическом исследовании обязательно должны быть использованы: социологический опрос (анкетный или стандартизированное интервью); фокус-групповое интервью, метод экспертного опроса, контент-анализ документов (передач телевидения, радио, материалов газет и т.п.); психологическое тестирование (внутреннего возбуждения, фрустрации, агрессии, стремлений и т.п.); метод семантического дифференциала, позволяющего определить уровень напряжения, исходя из разности оценок события, ситуации, конкретного объекта.

При этом, какие бы методики ни использовались для сбора и обработки эмпирических данных, важным является то, какой уровень анализа будет задействован исследователем. Таких уровней можно выделить три. На первом уровне обычно осуществляется расчет средних величин, процентов и агрегированных индексов. Второй, более глубокий, уровень анализа предполагает использование различного рода статистик и выявление на их основе связей между отдельными или группами показателей. Третий, самый глубокий уровень анализа, предполагает не выделение отдельных показателей, а агрегирование всех данных по определенным генерализующим схемам с выходом на итоговый показатель.

Рассмотрим особенности всех трех уровней анализа на примере.

На первом этапе следует зафиксировать состояние напряжения основных элементов системы или процесса управления. В связи с этим необходимо уделить внимание субъекту управления и влиянию его характеристик (личностных качеств, интересов, эмоциональных состояний, установок и т.п.) на эффективность (результативность) процесса управления, затем необходимо исследовать состояния напряжения объекта управления и межэлементных связей.

Для вышеназванных целей можно использовать не только социологический опрос, но и методы психологического тестирования.

Целями психологических тестирований, проводимых в связи с измерением социального напряжения, выступают: определение уровня напряженности объекта управления в зависимости от управленческого воздействия и стиля поведения субъекта управления; определение источников напряжения и стресса, как объекта, так и субъекта управления; определение уровня и источников напряжения взаимосвязей элементов системы управления; определение уровня индивидуальной и групповой напряженности в зависимости от возможности реализации индивидом профессиональных и статусных предпочтений и т.д.

Для измерения социальной напряженности в трудовых коллективах российскими учеными разработаны разнообразные

индексы: индекс реальной, потенциальной, прогнозной, психологической и т.п. напряженности (Ю.М. Плюснин, В.А. Быковский), индексы социальной разобщенности, поведенческой готовности и политической активности и др. (В.Г. Зарубин, Р. Попов, А. Сусаров, Д.А. Шмонин). Однако у всех предлагаемых показателей социальной напряженности есть один существенный недостаток: они указывают только то, что может помешать развитию социальных процессов и систем, при этом речи не идёт о выявлении факторов, обеспечивающих развитие.

Под влиянием этих и многих других работ Н.В. Губиной разработан опросник, который состоит из стандартных блоков вопросов независимо от того, что является провозглашаемой целью очередного исследования: изучение готовности населения к избирательной кампании, выявление отношения к руководству предприятий, определение самочувствия работников предприятий в период относительного экономического благополучия или глобального кризиса и т.п.

Блоки формируются таким образом, чтобы можно было не только отследить динамику по годам значимых для развития предприятия индексов социального напряжения, но и выявить влияние на общий уровень напряжений таких показателей, как: ценностные ориентации, уровень проблематизации жизни работников, материального благополучия, активности работников и их сплоченности либо по горизонтали (между собой), либо по вертикали (между исполнителями и руководителями) и т.д.

Количественные методы сбора данных о видах и направлениях развития социального тонуса обязательно должны дополняться качественными исследованиями. Данный подход позволяет выявить с помощью наблюдений, полуструктурированных и фокус-групповых интервью такие проблемы управления социальным тонусом, которые остаются за рамками классического исследования, но от этого не становятся менее существенными.

Для определения того, насколько адекватно отражаются в ведомственных СМИ - основных источниках информации для работников крупных промышленных предприятий, реальные социальные процессы жизни организации, необходимо проводить

контент-анализ и печатных периодических изданий, и программ телепередач и коллективных договоров. Данный вид анализа текстовой информации позволяет подсчитать частоту и окрашенность упоминаний в текстовых и видео- документах проблем организации (производственные конфликты, проблемы с оборудованием, заработной платой, социальной защитой работников и т.п.), которыми озабочен её персонал, провести контекстный анализ, выявленных в исследовании категорий и связанных с ними ценностей. Контент-анализ новостей, изложенных в ведомственных СМИ позволяет выявить направленность, тематический приоритет, характер и принципы изложения информации и сделать выводы о ее манипулятивности и зафиксировать влияние манипулятивных технологий на социальный тонус организации.

Следует отметить, что получаемые с помощью разнообразных методик и подходов результаты о состоянии и тенденциях развития социального тонуса организации в дальнейшем позволяют выйти на практические рекомендации по управлению тонусом.

9.3 Методы управления социальным тонусом

Как было показано, социальный тонус выступает важнейшей характеристикой социально-управленческой ситуации, поэтому разрешать проблемы подобных ситуаций в организации следует посредством управленческого воздействия на её социальный тонус. Задача управления социальным тонусом становится особенно важной для кризисных этапов развития организационных систем, так как это может способствовать мобилизации их внутренней созидательной энергии. Аппарат управления, который способен координировать отношения в организации и регулировать её социальный тонус, учитывая эффективность социальных напряжений, демонстрирует свою компетентность и может обеспечить жизнеспособность организации даже в условиях кризиса.

Опыт показывает наличие достаточно сильных связей между элементами организации, предполагает всплеск напряжения в

случае того или иного несинхронного их смещения. Это, в свою очередь, позволяет сделать вывод, что организационная система отвечает основным параметрам, характеризующим напряженные системы, которые в свое время описал К. Левин. Ученым отмечалось, что социальная система является напряженной в силу того, что поведение элементов системы «должно выводиться из всего количества сосуществующих фактов, а одновременно сосуществующие факты имеют характер силового поля постольку, поскольку состояние каждой части данного поля зависит от любой другой его части».

Проблема управленческого воздействия на социальные напряжения стала предметом анализа в работе Ли Росса и Ричарда Нисбетта «Человек и ситуация: Уроки социальной психологии», в которой были рассмотрены сценарии управления напряженными системами.

Отечественные социологи также уделяли внимание вопросу управления социальным напряжением. А.К. Зайцев предлагает рассматривать управление социальным напряжением в узком и широком смысле. Управление в узком смысле, связано с манипуляциями и воздействием на причины напряжения, тогда как «управление в широком смысле» позволяет влиять на напряжение в целях его изменения.

Эффективное управление социальными напряжениями должно опираться на разумное сочетание всех составляющих социального управления: на целевое управление, на установление социального порядка и на самоорганизацию. Именно такой подход, на наш взгляд, обеспечит *жизнеспособность* организации.

Американский исследователь менеджмента У. Мастенбрук объясняет «жизнеспособность» как «эффективное и конкурентное функционирование..., [которое] включает в себя инновационные возможности организации и зависит от мотивации и творческих способностей служащих»⁶. Поэтому люди смогут решать любые возникающие проблемы, в том числе и «*проблему - мобилизации*

⁶ Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996. С.48.

энергии, необходимой для выживания и обновления»⁷, если будут работать совместно, т.е. солидарно. При этом под солидарностью будем понимать состояние тонуса притяжения.

Практика управления показывает, что управляемость тонуса зависит от его природных качеств, а именно: способности к самоорганизации и к самодезорганизации, которые часто входят в противоречие с управлением. Для определения диапазона управляемости социального тонуса необходимо измерить способность к управлению социальным тонусом лица, принимающего управленческие решения. Эта способность складывается из показателей его ресурсного, ментального, социального и нравственного потенциала. Управляемость социального тонуса может быть повышена, если будет сформирован компетентный аппарат управления.

Управляемость социального тонуса во многом зависит от адекватности тех средств, которые будут использоваться для его оптимизации. В качестве средств У. Мастенбрук предлагает два вида вмешательства: усиливающие *автономию* и усиливающие *взаимозависимость*. Он также разделил области вмешательства: в качестве первой области он рассматривает *структуру*, в качестве второй области – *культуру* организации.

По мнению данного автора, структура «комбинирует и сочетает интересы» личной выгоды и организационные интересы. Большая степень автономии может быть достигнута за счет: изменения внутренней структуры; внутренних ресурсов; работы, ориентированной на заказчиков; работы, ориентированной на рынок; развития продукта; подбора персонала. Исходя из этого в качестве важнейших структурных вмешательств на социальный тонус могут быть выделены следующие:

- ротация управленческих кадров, которая дает возможность руководителям сравнивать ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям. Ротация кадров позволяет значительно улучшить работу, борьбу с коррупцией, должностными преступлениями и проступками;

⁷ Там же. С.55.

- предотвращение вынужденного оттока специалистов организации за счет реализации грамотно разработанной программы их социальной поддержки;

- разработка и внедрение инновационных технологий в управление;

- развитие межорганизационного сотрудничества, предусматривающего систематический обмен результатами деятельности и опытом.

Мастенбрук указывает также на важность развития как индивидуальной, так и корпоративной культуры, как основы интеграции производственного коллектива. Состояние интеграции напрямую связано с состоянием социального тонуса. Поэтому применим концепцию Мастенбрука, чтобы обеспечить развитие позитивного социального тонуса организации. Этому будет способствовать:

- содействие традиционным и новым формам активности работников, отвечающее целям и принципам создания целостного организационного культурного пространства;

- использование в полной мере самоорганизационного потенциала работников с привлечением их к разработке управленческих решений;

- создание инновационного климата;

- проявление гибкости при реагировании на возникающие проблемы.

Опыт показывает, что в организации постоянно возникает негативное напряжение между настоящей потребностью в интеграции, необходимой для эффективного всестороннего социально-экономического развития, и потребностью в специализации (цехов, производств, отделов и т.п.). Если такое напряжение не оптимизировать, то оно может привести к сопротивлению работников предлагаемым изменениям, к снижению энтузиазма, готовности к адаптации, к нежеланию проявлять инициативу. Такая негативная динамика может быть изменена с помощью следующих структурных вмешательств:

1. снижение централизации управления с целью повышения ответственности исполнителей;

2. введение горизонтального обмена и сравнения для ограничения иерархического контроля и вмешательства;

3. привлечение рядовых работников к разработке управленческих решений;

4. распространение горизонтальной мобильности и увеличение неопределенности задач.

Открытое информирование персонала о реализуемой в организации политике позволяет сохранить баланс напряжения между интересами работников и организации. Нарушение этого баланса ведет к трениям и разногласиям по поводу ограниченных ресурсов.

Социо-эмоциональные отношения подразумевают баланс напряжения между потребностью какой-либо организационной единицы в одобрении и эмоциональной поддержке со стороны группы или всей организации. Сильное чувство единства работников может быть развито путем воспитания и поощрения общих ценностей. Методами, способствующими усилению отождествления элементов со всей системой, гордости за нее, могут служить:

- упорное, постоянное утверждение на деле (а не только в лозунгах) общих ценностей организации;
- формирование позитивного имиджа организации;
- установление «неформальных» отношений между рядовыми работниками и руководителями.

Еще одним важным фактором, влияющим на управляемость социального тонуса, выступают те условия, в которых осуществляется управление: природно-климатические, территориально-региональные, институциональные, правовые, экономические, политические, демографические и т.д.

Контрольные вопросы

1. Что понимается в социологии под социальной энергией?
2. В чем состоят особенности понимания термина «социальная напряженность»?
3. Что такое «социальный тонус»?
4. Какие подходы к классификации социального тонуса?

5. Как может измениться социальный тонус организации в зависимости от социально-управленческой ситуации?
6. Каким образом можно измерить социальный тонус организации?
7. Что понимается под термином «напряженная система»?
8. Что У. Мастенбрук понимает под термином «жизнеспособность организации»?
9. Как усилить структуру организации?
10. Как укрепить культуру организации?
11. Что будет способствовать повышению управляемости социального тонуса организации?

РАЗДЕЛ IV СОЦИАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 10. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

10.1. Сущность и основные признаки организации. Организация как система

Термин «организация» имеет очень широкий смысл. В кибернетике, экономике, биологии, технических науках он выступает синонимом понятия «упорядоченность». А.И. Пригожин приводит три самых распространенных значения понятия «организация» применительно к социальным объектам:

– как *искусственное объединение людей институционального характера*, занимающее определенное место в обществе и выполняющее конкретные функции. В этом смысле организация выступает как социальный институт с известным статусом и рассматривается как автономный объект. Это предприятия, органы власти, союзы, кооперативы и т.д.;

– как определенная *деятельность по организации*, распределению функций, налаживанию устойчивых связей, координации и т.д. То есть организация выступает как процесс целенаправленного воздействия на объект. В этом смысле понятие «организация» совпадает с понятием «управление»;

– как характеристика *степени упорядоченности* какого-либо объекта. Здесь под организацией понимается определенная структура, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. Организация выступает как свойство, атрибут объекта. Такое содержание термина употребляется, например, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, эффективной и неэффективной организации и т.д. Именно это значение

подразумевается в понятиях *формальная и неформальная организация*.

В данном разделе речь пойдет об организации в первом из перечисленных выше значений, то есть о совокупности людей и групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе определенных правил и процедур, разделения труда и обязанностей.

Организация, таким образом, выступает формой совместной деятельности людей, при которой она выглядит упорядоченной, отлаженной, скоординированной. Поскольку организации связаны в первую очередь с деятельностью людей, их называют социальными организациями. Ключевые элементы организации – здания, оборудования или технологии. Организации создаются людьми и их взаимоотношениями друг с другом. Организации – сложный организм, в котором соединены интересы личности и групп. У организаций есть свой облик, культура, традиции. Не зная сущности организаций и тенденций их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал.

Социальные организации имеют общие характеристики, наличие которых помогает понять, почему для нормального их функционирования необходимо управление:

- наличие ресурсов организации;
- зависимость от внешней среды;
- наличие подразделений (групп людей), представляющие собой составные части организации;
- горизонтальное и вертикальное разделение труда.

На основании вышеперечисленного попытаемся дать определение организации. *Организация* – это целостная, специально структурированная и координированная система, связанная с окружающей средой, деятельность которой направлена на достижение определенных целей.

Становление системного подхода стало возможным благодаря развитию общей теории систем, облегчившей задачу рассмотрения организации в единстве всех составляющих элементов и подсистем.

В первых работах по общей теории систем главное внимание уделялось рассмотрению внутренних элементов и связей между

ними, структур и процессов, обеспечивающих достижение целей и получение результата. С позиции системного подхода организация рассматривалась как любое социально-экономическое образование, обладающее определенной свободой выбора форм деятельности и представляющее собой единую организационную структуру, элементы которой взаимосвязаны и совместно функционируют для достижения общих целей, а управление рассматривалось как свойство системы, стремящейся сохранить свою структуру, упрочить свои внутренние связи.

По мере усложнения связей организаций с внешней средой акцент в работах по системному представлению организаций переносится на выявление и описание ее неразрывной связи с внешним миром. В результате сформировались черты модели организации как открытой системы.

Рассматривая организацию как систему, необходимо учитывать все составляющие ее подсистемы, их взаимодействие между собою и взаимоотношения с внешним окружением. *Внешняя среда* характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента.

Внутренняя среда каждой организации формируется под влиянием переменных, оказывающих непосредственное воздействие на осуществляемые здесь процессы. Именно они определяют структуру организации, необходимые ресурсы и культуру, которые отражают состояние и главные черты внутренней среды.

10.2. Факторы внутренней среды организации

Управление зависит от бесконечного числа факторов. Все факторы, влияющие на процесс управления, часто разделяют на управляемые и неуправляемые. В ряде случаев говорится не об абсолютной, а об относительной управляемости/неуправляемости тех или иных процессов. Более или менее непосредственно управляемые переменные причисляются к факторам внутренней среды организации. Те, что в меньшей степени подвластны

руководителю, рассматриваются в качестве факторов внешней среды.

К *внутренней среде организации* относят такие факторы, как цель, задачи, кадры, структура, технологии. В данном разделе обратимся к рассмотрению сущности и значения в организации ее целей и задач.

Основным пунктом внутриорганизационного целеполагания является формулирование миссии данной организации, которая отражает ее особенности, причины существования и ее будущую роль в обществе. *Миссия* – это генеральная (стратегическая) цель, которая не может быть задана количественными параметрами, а характеризует *предназначение* и *философию*, которой следует данная организация. Миссия предполагает наличие определенных ценностей, правил и приемов, которыми пользуется фирма в своей деятельности. Это микрокультура фирмы, ее традиции, подход руководителей к принятию решений, то есть та уникальность, которая делает организацию неповторимой, отличной от других. Миссия, с одной стороны, как бы дает информацию об организации ее сотрудникам и возможным претендентам на работу в этой организации, с другой – она формирует о себе соответствующее мнение в глазах внешнего окружения. Как правило, миссия организации формируется годами, оттачивается и редко меняется.

На формирование миссии влияют:

- собственники организации, развивающие организацию для того, чтобы за счет прибыли решать свои жизненные проблемы;

- сотрудники организации, непосредственно создающие продукт, организующие получение необходимых ресурсов, обеспечивающие (через маркетинг) реализацию продукции и решающие таким образом свои жизненные проблемы и интересы;

- покупатели продукции фирмы, за счет своих финансовых ресурсов приобретающие продукцию для удовлетворения своих потребностей и интересов;

- деловые партнеры организации, оказывающие ей определенные коммерческие услуги в своих интересах.

При формировании миссии организации необходимо учитывать интересы всех указанных субъектов, каждый из которых в разных решениях оказывает разное влияние. При этом четко сформулированная миссия показывает отличие организации от других, подобных ей. Иными словами, значение имеет не то, что компания производит, а то, за что она борется, что она будет делать в будущем.

Например, компания Motorola определила свое ключевое предназначение как «использование технологии с пользой для людей», а не выделила то, что она производит телевизионные сети или первоклассные ТВ. Эта формулировка может показаться довольно широкой и ничего не значащей, но она обеспечивает специфический выбор того, что надо производить и кому продавать. И это позволило компании развиваться в направлениях, которые ее конкуренты не могли предположить, и тем самым выработать рыночный иммунитет.

Требования к формулированию миссии:

- она должна отвечать духу времени;
- ее восприятие не должно вызывать затруднений (ясность формулировки)
- она должна отвечать национальным особенностям, национальной идее.
- цели должны быть законопослушными, социально перспективными, взаимовыгодными.
- она должна указывать на специфику и стратегические преимущества именно данной организации, подчеркивать ее уникальность.
- она должна вдохновлять, мотивировать, гуманизировать работника и его труд.

Типы миссий отличаются многообразием:

- миссия- «общечеловеческое предназначение» (заботиться о процветании общества);
- миссия- «главная стратегическая цель» (быть лучшими в мире, завоевать рынок, создавать высшие ценности, иметь лучшие результаты);
- миссия- «национальная идея» (каждому дому- компьютер, каждой семье- отдельную квартиру);

- миссия – «рекламная акция» (мы выпускаем лучшие изделия; главное- забота о потребителях).

Общие методические рекомендации к определению миссии:

- она формулируется вне временных рамок;
- не должна зависеть от текущего состояния дел организации, форм и методов ее работы, поскольку устремлена в будущее);
- в ней не принято указывать в качестве цели получение прибыли;
- она формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь.

Миссия образует фундамент для установления целей организации в целом, ее подразделений и функциональных подсистем, каждая из которых ставит и реализует свои цели, логические, вытекающие из общей цели предприятия.

Постановка *целей* – важнейший исходный момент процесса управления. Организация – это сложная многоцелевая система, тесно связанная с окружающим миром и оказывающая на него всестороннее воздействие. Управление такой системой требует определения всей совокупности целей и задач, которые она должна решать в своей повседневной деятельности; продукции, которую она будет производить, и рынков, которые будет обслуживать; необходимых ресурсов для реализации запланированных целей и способов их достижения.

Цель организации – направление, в котором должна осуществляться ее деятельность. Это состояние, в котором хотят находиться организации. Цели организации принято называть *целями функционирования*. Цели, стоящие перед системой управления, являются отправной точкой планирования. В сущности планирование – это разработка целей и задач фирмы, нашедших конкретное выражение в перспективных и текущих планах. Цели всегда формируются теми, кто распоряжается ключевыми ресурсами в соответствии с системой ценностей обладателей этих ресурсов. Высшее руководство организации представляет собой такой ресурс. Структура ценностей руководителей всегда влияет на структуру целей. Формулирование

целей всегда находится под воздействием интересов ряда субъектов:

- владельцев и руководителей;
- сотрудников;
- деловых партнеров в лице поставщиков и потребителей;
- местной власти, которой организация помогает решать те или иные проблемы;
- общества в целом (местное население, которое может по-разному относиться к разным организациям).

Функции целей:

- определяют характер и особенности организации;
- уменьшают неопределенность текущей деятельности, так как они позволяют сконцентрироваться на достижении желаемых результатов;
- составляют основу критериев для выделения проблем принятия решений и оценки результатов;
- позволяют (независимо от их реальности) сплачивать вокруг себя энтузиастов, брать на себя дополнительные обязанности, прилагать усилия для их выполнения;
- официальное провозглашение цели является подтверждением необходимости законности существования данной организации в глазах общественности, даже если эта организация своей деятельностью вызывает неблагоприятные последствия.

В различных организациях, как правило, приходится иметь дело с совокупностью целей. Задача руководителя организации любого уровня – суметь учесть все многообразие факторов, влияющих на функционирование организации, правильно оценить ситуацию и выбрать оптимальные решения.

На каждом уровне организации возникают некоторые частные цели, причем только их совокупность необходимо рассматривать как некоторую цель определенного уровня управления. Цели организации образуют иерархию: цели высшего уровня всегда являются более важными и более широкими по охвату, чем цели низшего уровня. Отсюда возникает необходимость построения дерева целей, в котором увязаны цели

различных уровней управления организацией и по различным направлениям деятельности.

Цели важны с точки зрения существования организации, они должны удовлетворять ряду *требований*:

а) должны быть конкретными, формулироваться в количественном выражении (как правило);

б) должны быть реальными (в данных конкретных условиях, иначе не будет усилий по их достижению);

в) должны быть гибкими (способными к трансформации и корректировке в соответствии с изменившимися условиями);

г) должны быть совместимыми во времени и пространстве, с тем чтобы не дезориентировать исполнителей в их действиях (несовместимость ведет к конфликтам);

д) должны быть не противоречивыми и согласованными с другими целями, а также с ресурсами, потребными для их достижения;

е) должны быть признаваемы.

Цели обычно достигаются в процессе сочетания общих целей организации и личных целей руководителей. Должен быть найден определенный компромисс: руководители должны осознать и признать цели организации в качестве своих личных целей. Только в этом случае они будут заинтересованы в достижении результатов.

Задачи организации. На основе целей организация формулирует задачи, которые представляют собой часть работы, которую необходимо выполнить установленным способом в заданные сроки. Задачи – это некоторая совокупность вопросов, подлежащих решению, а также условий, необходимых для этого решения. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность имеет определенный круг задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что если задачи выполняются заданным способом и в заданных сроках, то организация действует успешно. Поэтому задачи по сравнению с целями более конкретны, ибо они обладают не только качественными, но и

количественными временными и пространственными характеристиками.

Задачи являются более индивидуальными, ибо они могут включать элементы, представляющие привлекательность для исполнителей.

Задачи, как и цели, подчиняются принципам построения и функционирования больших систем: они могут быть подвергнуты декомпозиции, для них характерны свойства синергичности, неадаптивности, эмерджентности и т.д. «Дерево задач», характеризующее задачу как большую систему, стоящую перед социально-экономической системой, также является важным элементом программно-целевого управления.

Решение задач связано с необходимостью выполнения сложной сети процедур, в процессе которых в движение приводятся материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Эта последовательность реализуется в процессе принятия и реализации управленческих решений.

Подходы к *классификации задач* зависят от целей анализа и последующих управленческих решений. Рассмотрим два наиболее перспективных подхода. При *первом* из них задачи классифицируются по признакам, связанным с *технологическим разделением труда*. К задачам такого типа можно отнести следующие:

1) *собственно управленческие задачи*, связанные с оперативным управлением и руководством, реализацией руководителями функций управления, распределением прав и полномочий;

2) *организационно-экономические задачи*, связанные с обеспечением единства и организационной целостности социально-экономических систем, достижением требуемых технико-экономических параметров систем, соблюдением финансовой дисциплины и т.д.

3) *идейно-воспитательные задачи*, связанные с формированием нравственных и мировоззренческих критериев и идеалов, соответствующих общественным взглядам и установкам, потребностям социально-экономического развития;

4) *социально-психологические задачи*, связанные с совершенствованием многообразных взаимоотношений между членами коллектива, формированием и развитием психологического климата в коллективе, стиля управления, мотивации духовных стимулов, самоутверждения и самовыражения;

5) *научно-технические, технологические задачи*, связанные с обеспечением исследовательских, конструкторских, технологических решений.

В той или иной мере каждый руководитель должен владеть широким кругом знаний, чтобы компетентно решать все эти типы задач (или организовывать их решение), а также иметь соответствующие правовые рычаги и стимулы. Естественно, что между содержанием задач нет резких, непроходимых граней, напротив, эти грани достаточно подвижны, условны, изменчивы. Обычно задачи, подлежащие решению, определяются экспертным путем.

Таким образом, достижение поставленной цели требует предварительного решения комплекса определенных задач. Поскольку задача представляет собой единство вопросов и условий их разрешения, образуется логическая цепь: цель – задачи – результат, в которой задачи могут быть представлены для простоты как последовательность вопросов и условий.

Достигнутый результат соизмеряется с ранее поставленной целью и служит основанием для постановки новой, уточненной цели, решения задач и получения нового результата и т.д.

Для повышения эффективности управления организацией необходимо, чтобы цели формулировались и ставились более четко, определенно, конкретно; задачи выявлялись в полном объеме; условия для их решения создавались наиболее благоприятные. Во многих случаях полезно осуществить декомпозицию целей, задач, результатов. Принято считать общую цель достигнутой, если достигнуты основные частичные цели, решены основные задачи, а результат отклоняется от цели в допустимых пределах.

10.3. Внешняя среда организации

Внешняя среда обычно трактуется как более сложная, чем внутренняя среда, подсистема организации. Важнейшими характеристиками внешней среды организации являются ее динамизм, степень предсказуемости изменений (неопределенности), сложность строения и гетерогенность.

Термин «внешняя среда организации» был впервые использован в 20–30-е годы XX века. В тот период это понятие трактовалось слишком широко. Так, один из родоначальников экологического подхода в социологии американский социолог Р. Парк включал в это понятие наряду с собственно социальными элементами и природный компонент. В дальнейшем внимание исследователей было сосредоточено в основном на социальных факторах внешней среды организации.

В настоящее время, как правило, различают широкую и узкую трактовку внешней среды организации. *Широкая* трактовка предполагает рассмотрение внешней среды в виде макро- и микроокружения. К макроокружению относятся характеристики культуры (ценности, нормы, право, технология), языковая среда и др. Микросистема включает в себя их носителей – общности, группы, социальные институты, организации. В классификации, приводимой М. Альбертом, М. Месконом, Ф. Хедоури, также выделяются факторы косвенного и прямого воздействия. К первым относятся: состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные факторы, политическая обстановка, ко вторым – трудовые ресурсы, потребительские рынки, другие фирмы, с которыми данная организация либо конкурирует, либо находится в состоянии сотрудничества, а также государственные или вышестоящие учреждения.

В практике современного управления чаще всего используется *узкая* трактовка внешней среды организации, в рамках которой выделяется лишь определенная часть микроокружения. Это организации, социальные группы, с которыми данная организация находится в непосредственном взаимодействии и от которых непосредственно зависит ее эффективность и выживание. В этом случае внешняя среда

называется целевым окружением организации.

Значение факторов внешней среды для развития организации повышается в связи с усложнением всей системы общественных связей и отношений. Их влияние на организацию может проявляться, во-первых, в виде возможностей, использование которых может оказать положительное влияние на деятельность организации. Во-вторых, в виде угроз, характеризующих такие факторы, которые при их реализации представляют опасность для организации.

А.В. Сергейчук предлагает укрупненную типологию внешней среды, различая следующие ее разновидности: инертная, оптимальная и агрессивная.

Оценка степени благоприятствования внешней среды может быть дана, исходя из того, в какой степени результат управленческой деятельности, работы организации превосходит или уступает усилиям, потраченным руководителем и организацией на его достижение.

Основанием к позиции внешней среды в отношении организации являются их цели:

– нейтральная среда управления предполагает отсутствие взаимопересекающихся и взаимосвязанных целей субъектов взаимодействия;

– оптимальная среда управления предполагает согласованность, однонаправленность или дополнительность целей;

– агрессивная среда управления предполагает – наличие взаимоисключающих целей.

Факторы, определяющие реакцию внешней среды, разнообразны:

- экономические (конкуренция, цикличность развития);
- политические (классовая и партийная борьба);
- технологические (научно-технический прогресс);
- природно-климатические (стихийные бедствия, неблагоприятные естественные условия);
- организационные (правовые, нормативные противоречия);
- демографические (половые и возрастные различия, стандарты, возможности);

– идеологические (соответствие мировоззрений) и др.

Оптимальная среда управления является самой благоприятной. Ее характерные черты: гармоничное сочетание собственных целей организации, коллектива, руководителя с интересами общества, потребителей, партнеров. Все это позволяет избегать многих косвенных затрат, связанных с преодолением правовых барьеров, этических ограничений, негативного психологического отношения.

В *агрессивной среде* косвенных, не имеющих отношения к основной деятельности расходов становится больше. Возникает социально-психологическая напряженность, может усилиться общественное давление, выраженное публичной критикой, пикетированием, иными формами проявления общественного недовольства. Любые конфликты с внешней средой с течением времени неизбежно перетекают во внутреннюю напряженность и внутриорганизационные конфликты, поскольку четкого разграничения внешней и внутренней среды не существует: члены организации являются жителями определенного населенного пункта, членами каких-либо общественных движений, партий, пользователями общественных благ и пр. Поэтому внешняя среда проникает внутрь организации, что приводит к сокращению зоны ее управляемости, утрате руководителями своих прежних прав и полномочий.

А.В. Сергейчук предлагает следующие рекомендации руководителям по организации эффективного взаимодействия с факторами внешней среды. С одной стороны, его действия должны быть направлены на расширение зоны собственного устойчивого влияния, захват новых сегментов, ранее относившихся к внешней среде. При такой тактике следует, конечно, соблюдать известную осторожность, чтобы в погоне за масштабом влияния не упустить из виду реальное расширение качества взаимодействия организации с потребителями, клиентами и т.д. С другой стороны, организация должна постоянно анализировать соответствие собственных целей целям внешней среды. В собственных целях организации обязательно должны проявляться социальное значение, социальная ответственность любой организационной деятельности.

В возникновении противоречия организации с внешней средой может быть виновна любая из сторон этого взаимодействия. Основой конфликта может быть либо непонимание со стороны сообщества прогрессивности идей, технологий, которые предлагает та или иная организация, либо, напротив, эгоистические интересы самой организации, наносящие вред окружению, ущемляющие права какой-либо группы, общности.

В зависимости от целей и ресурсов организации и сегментов внешней среды руководители должны прибегать к различным стратегиям, быть способными к гибкой смене одной на другую. Такими стратегиями могут быть следующие: нападение, защита или нейтралитет.

Нападение – *наступательная агрессивная политика* – требует от организации большой затраты различных ресурсов: экономических, информационных, организационных, социальных и др. А это под силу не каждой организации, к тому же необходимы гибкость, точный расчет ее потенциальных и реальных возможностей победить, выстоять в этом противоборстве.

При неясности в расстановке и соотношении сил агрессивную стратегию лучше не использовать, предпочтя ей *стратегию безразличия к агрессивной среде*.

Если же сил для преломления негативных процессов недостаточно, то не остается ничего другого, как приспособиться к ним. Поэтому главное правило управления в агрессивной среде заключается в том, чтобы по возможности ее избегать. Если избежать агрессии невозможно, ее необходимо предвидеть и стремиться к максимальной нейтрализации ее негативных последствий.

Агрессивность внешней среды – не поддающийся однозначной трактовке фактор существования организации: это и тормоз, и ускоритель ее развития. С одной стороны, она препятствует достижению целей организации и даже может привести ее к гибели, если не удастся ни приспособиться, ни защититься от ее вызовов. С другой стороны, агрессивная внешняя среда вынуждает организацию к более активным действиям,

стимулирует внедрение инновационных технологий.

10.4. Формальные и неформальные организации

Многочисленные параметры, которые используются для описания организаций как объектов управления, позволяют выделить такие виды организаций, как: формальные и неформальные организации. *Формальная организация* – это безличная структура связей и норм, обусловленная административными и культурными факторами. В формальной организации отношения людей складываются на основе точно определенных должностных отношений.

Социальная формализация – это целенаправленное формирование стандартных, безличных образцов поведения и правил, стандартов, предписаний, программ, регулирующих поведение работников и деятельность организации. Она закрепляется в нормативных документах, фиксирующих взаимосвязь формальных (должностных и профессиональных) позиций.

Феномен формализации управленческих и деловых отношений как важнейший признак современных административных организаций был впервые проанализирован М. Вебером в его концепции бюрократии. Классической школой управления были выявлены следующие принципы функционирования административной организации: четкое разделение труда; предельная специализация деятельности; единоначалие и иерархия; стандартизация деятельности и формализация отношений; разграничение сфер компетенции; распределение властных полномочий на всех этажах иерархии; централизация управления и нормирование власти.

Согласно большинству современных западных концепций управления, логика формирования формальной организации универсальна и обусловлена необходимостью преодоления чрезмерной сложности и многообразия управленческих отношений путем упрощения, стандартизации, формализации и сведения их к отношениям между должностными позициями. Формализация отношений рассматривается как рациональное по

своей природе, интернациональное и универсальное явление, которое охватывает как систему властных отношений, так и содержание выполняемой деятельности.

Формализация никогда не может охватить все организационные отношения. Поэтому наряду с формальной частью всегда существует и другой тип организованности – *организация социально-психологическая* как спонтанно складывающаяся система межличностных отношений, неизбежно возникающих в результате более или менее длительного общения, основанного на взаимодействии работников как личностей. Речь идет о *неформальной организации*, признаки которой впервые были выделены представителями школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергером, В. Диксоном) в процессе осмысления ими итогов Хоторнского эксперимента. Э. Мэйо рассматривал неформальную организацию как систему отношений, неизбежно и самопроизвольно возникающую при создании официальной формальной организации. Она реализуется на уровне малой контактной группы.

Неформальная организация, таким образом, является такой же реальностью, как и формальная. Она появляется всегда и везде, где коллектив состоит хотя бы из трех человек. Ее особенность в том, что она создается не по приказу высшего руководства (как формальная), а в соответствии с личными склонностями работников, и процесс коммуникации здесь происходит не сверху вниз (как в формальной), а во всех направлениях, без учета занимаемой должности. Неформальная организация управляется не должностными лицами, а своими неформальными лидерами, она имеет свои оценки и групповое мнение обо всем, что происходит внутри и вокруг данной организации.

В неформальной организации, таким образом, используются механизмы самоорганизации. Основным источником регуляции поведения людей в ней выступают нормы и ценности, регулирующие систему отношений на уровне межличностных взаимодействий и прямых контактов. Нормативная система неформальной организации отличается большей гибкостью и динамизмом по сравнению с формальной организацией и не ориентирована изначально на достижение общих

организационных целей. Отметим и то, что для неформальной организации характерны групповые санкции в качестве реакции на отклонение от неформальных норм, поведенческих трудовых стандартов, а также подвижность и спонтанность целей и норм.

Контрольные вопросы

1. Что такое организация? Каковы значения термина «организация»?
2. Что выступает определяющим признаком социальной организации?
3. Какие общие характеристики социальных организаций помогают понять, почему для нормального их функционирования необходимо управление?
4. Какими свойствами характеризуется организация как система?
5. В чем сущность социальной формализации в организации?
6. Кто из теоретиков управления впервые проанализировал принципы формализации управленческих и деловых отношений?
7. В чем специфика неформальной организации? В чем причина ее возникновения?
8. Что такое внутренняя среда организации и каков состав ее элементов?
9. Какую роль играет формулирование миссии организации?
10. В чем отличие миссии организации от ее цели?
11. Дайте классификацию целей организации.
12. Перечислите элементы внешней среды организации.
13. Каковы факторы, определяющие реакцию внешней среды?
14. Какая внешняя среда является оптимальной для организации?
15. Как осуществляется управление организации в условиях агрессивной внешней среды?
16. На чем основаны формальные и неформальные организации?

Глава 11. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

11.1. Понятие и сущность структуры организации

Структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации. В ней выделяют такие понятия, как элементы (звенья), связи и уровни.

Элементы – это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятым разделением управленческих задач, функций и работ.

Отношения между элементами поддерживаются благодаря *связям*, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, то есть при наличии нескольких *уровней* управления (что характерно для большинства организаций).

Кроме того, в соответствии с разделением управленческого труда связи могут носить линейный и функциональный характер. *Линейные связи* отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее основных структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по функциям управления.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческого решения), между участниками которого распределены функции и задачи управления, а следовательно, права и ответственность за их исполнение.

Структуру управления характеризуют с помощью таких понятий, как *сложность, уровни формализации и централизации, механизмы координации*.

Сложность организационной структуры управления определяется по количеству отделов, групп, квалифицированных специалистов и уровней иерархии. Эти параметры в организациях могут существенно различаться в зависимости от принятого разделения работ (дифференциации) и характера связей между ними. В теории управления выделяют три формы дифференциации работ: горизонтальную, вертикальную и пространственную.

Горизонтальная дифференциация устанавливает степень горизонтального разделения работ по их однородности и тем знаниям и квалификации, которые требуются от работников для выполнения задач и работ. Чем больше требуется организации работников с разными знаниями и умениями, тем более сложной становится ее горизонтальная дифференциация, так как создаются новые отделы и службы, между которыми необходимо налаживать координацию.

Вертикальная дифференциация характеризуется числом уровней иерархии в управлении организацией. Чем больше уровней между верхним менеджментом и исполнителями, тем более сложными становятся коммуникации, тем труднее координировать управленческие действия и реализовывать решения, принимаемые на самом верху. Когда информация проходит сверху вниз через 8-10 уровней иерархии, существует большая вероятность ее искажения и несвоевременного получения.

Пространственная дифференциация отражает географическое расположение предприятий, филиалов, подразделений и служб организации. Если части организации удалены друг от друга на большие расстояния, это неизбежно приводит к усложнению связей, способов координации и контроля. Даже несмотря на развитие современных средств коммуникации, управлять организацией, филиалы которой находятся в разных частях света, существенно сложнее по сравнению с организацией, находящейся в пределах одной страны или региона.

Формализация характеризует масштабы использования правил и регулировочных механизмов для управления поведением людей. Другими словами, формализация характеризует уровень стандартизации работ внутри организации. Стандарты ограничивают возможности выбора исполнителей, указывая им, что, когда и как надо делать. Работа должна выполняться в соответствии с требованиями, инструкциями, правилами, описанием процедур и операций по всем процессам, протекающим в организации. Их значение при снижении уровня формализации падает, и исполнителям предоставляется большая свобода выбора и возможностей принятия собственных решений.

Централизация характеризует степень концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации. Она отражает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень показывает, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений. Считают, что управление централизованно, если все ключевые решения принимаются высшим менеджментом, а участие остальных уровней незначительно.

Высокий уровень *децентрализации* обеспечивает более быструю реакцию на события и принятие соответствующих мер.

Координация базируется на использовании механизмов интеграции разделенных ресурсов и действий. Интеграция осуществляется как по горизонтали, «сцепляя» элементы структуры одного уровня, так и по вертикали, распространяя систему прав сверху вниз.

11.2. Организационные структуры управления

Практике управления известны следующие основные типы формальных структур организации в административных системах: линейная; линейно-функциональная; линейно-штабная, матричная, дивизиональная, сетевая.

Линейная организация управления. Должностные обязанности здесь распределены таким образом, чтобы каждый работник был максимально нацелен на выполнение

производственных задач организации. Все полномочия – прямые (линейные), они идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ линейной организации – ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий; оперативный процесс принятия решений; простота в понимании и использовании; возможность поддерживать необходимую дисциплину. Этот тип управленческой структуры был традиционной формой социальной организации до начала XX века. В настоящее время в чистом виде линейная структура организации нигде не используется, кроме армии, где она существует на низших уровнях армейских организаций, или организаций простейших типов. В то же время она присутствует как элемент формальной структуры во всех административных организациях, в которых отношения между руководителями производственных подразделений строятся на основе принципа единоначалия. Руководителей таких служб именуют линейными руководителями. Основным недостатком линейной структуры организации заключается в невозможности использовать труд узких функциональных специалистов, что является главным препятствием к ее применению в современных многопрофильных организациях.

Наиболее распространенным типом формальной организационной структуры выступает *линейно-функциональная*. Она построена на принципах привлечения к управлению высококвалифицированных профессионалов, имеющих узкую специализацию. Понятие и принципы построения линейно-функциональной организационной структуры управления были предложены Ф. Тейлором, который разработал модель широкого использования функциональных специалистов в системе управления производственной организацией. Отличительной особенностью данной структуры является то, что управление здесь осуществляется как линейными (например, руководитель организации, мастер участка), так и функциональными руководителями (например, технолог, бухгалтер и т.д.). Основными недостатками линейно-функциональной структуры управления являются: нарушение принципа единоначалия; трудности принятия и реализации согласованных управленческих

решений, обеспечение их комплексности; сложность подбора руководителей высших уровней управления.

Матричная структура организации – субструктура формальной организации, созданная на постоянно-временной основе для управления проектами. В нашей стране начиная с 1970-х гг. накоплен определенный опыт создания такой структуры, прежде всего в оборонной промышленности. Матричная структура организации соответствует матричной форме: одна сторона «матрицы» представляет собой совокупность людей и ресурсов, выделенных для осуществления инновационной деятельности на постоянной основе, а другая – совокупность людей и ресурсов, временно выделенных стабильно функционирующими подразделениями (маркетинг, производство, научно-исследовательские и проектно-конструкторские разработки) под реализацию конкретного проекта. По завершении проекта структура, созданная на временной основе, распускается и выделенный персонал возвращается в свои подразделения.

В качестве недостатка данной структуры отмечают усложнение формальных отношений, возникновение двойного подчинения работника, что нарушает траекторию прохождения им карьеры. Кроме того, внедрение матричной структуры отрицательно сказывается на принятой системе формальных коммуникаций и субординации.

Стремление повысить гибкость (приспособляемость к изменениям во внешней среде) приводит к появлению *дивизиональных структур*, создаваемых в крупных организациях. Дивизиональная структура нередко сочетается с программно-целевым подходом. В этом случае решение стоящих перед организацией задач возлагается на специально формируемые для этого отделы – проектные (рабочие) группы или подразделения. Они выделяются из состава материнской организации, им предоставляется самостоятельность, достаточная для осуществления оперативного управления. Выполнение функций, важнейших для перспективного развития организации в целом, остается в ведении центрального аппарата управления, где разрабатываются стратегии развития организации, инвестирования научных исследований и разработок.

Структурирование организации по отделениям осуществляется по одному из трех критериев: по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация), по ориентации на те или иные группы потребителей (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация). В результате ускоряется реакция организации на изменения во внешней среде, становится более тесной ее связь с потребителями. Управляют отделом специально назначенные управляющие, а не руководители функциональных служб.

Структуры рассматриваемого типа обладают большой гибкостью, достаточно просты и экономичны, позволяют организации параллельно разрабатывать несколько проектов, не меняя привычной структуры управления. Правда, при этом возникает проблема распределения ресурсов (в том числе, кадровых) между проектами, а от руководителей проектов требуется не только умелое управление всеми стадиями жизненного цикла разработки, но и учет той роли, которую они играют в сети проектов данной организации. В зависимости от условий функционирования создаваемых подразделений они в одних случаях обладают юридической самостоятельностью, а в других лишены ее.

В первом случае руководители подразделений получают от топ-менеджеров организации только общие указания, а в решении всех конкретных вопросов самостоятельны. Во втором случае полномочия подразделений существенно ограничиваются. Они не имеют права принимать заказы, вносить изменения в принятые планы производства (без согласования с высшим руководством или руководителем отдела), контролировать производство, нанимать или увольнять работников на уровне руководителей служб и цехов.

В целях облегчения проблемы координации в организации могут формироваться штабные органы управления в составе руководителей проектов.

В настоящее время в мире начинают доминировать системы менеджмента, делающие ставку на принципы развития и использования внутреннего потенциала организации, отвечающие

современным потребностям рынка. К такому типу, в частности, относятся сетевые системы менеджмента, формирующие новую культуру отношений внутри организации путем отказа от традиционной административной иерархии.

Сетевые типы организационных структур управления в отличие от традиционно иерархических строятся на принципах своевременной адаптации к изменениям рыночной среды, использовании принципа технологий проектов и команд как главных компонентов внутренней ротации менеджеров в зависимости от их соответствия решаемым задачам.

Особенности управления сетевыми структурами заключаются в отказе от принципа жестко вертикальной иерархии и в переходе к принципу управления по проектам. При этом один и тот же менеджер может быть одновременно руководителем одного проекта, экспертом другого и одним из исполнителей третьего, что максимально мобилизует его внутренний потенциал, а ротация менеджеров внутри сети является одним из наиболее сильных стимулов для их развития.

Главный принцип здесь – максимальное соответствие квалификации, способностей и знаний каждого менеджера задачам решения проблем развития бизнеса корпорации. Сетевые типы организационных структур управления, в отличие от иерархических, практически не подвержены опасности бюрократизации, чрезвычайно гибки и восприимчивы к инновациям, способны к саморазвитию.

Привлекательность сетевых структур объясняется очень высокими экономическими показателями, которые обусловлены двумя факторами – компетентностью и эффективностью организационной сети. Сетевые структуры являются идеальной школой повышения компетентности работников компании, поскольку к решению тех или иных задач привлекаются лучшие исполнители. Подобный элитарный принцип сотрудничества, присущий сетевой компании, исключает использование «второсортных» исполнителей, хотя последние и работают в той же компании.

Эффективность рассматриваемых компаний гарантируется малыми издержками и рациональной их структурой. Сети

исключают дублированное использование рабочей силы и мощностей на разных участках. Тем самым удается избежать высоких совокупных затрат на производство конечной продукции.

Вместе с тем в качестве слабых мест сетевой организации и сетевой структуры управления можно назвать: во-первых, чрезмерную зависимость результатов от кадрового состава, рост рисков, связанных с текучестью кадров; во-вторых, отсутствие материальной и социальной поддержки участников сети вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений. Участники сетевой структуры вдохновляются главным образом миссией сети. Социальная же поддержка не находит должного места в мотивационной концепции этой организационной формы.

Несмотря на недостатки, сетевые структуры управления более соответствуют реальной ситуации, сложившейся в экономике. Они позволяют реагировать на изменения в характере менеджмента, который, с одной стороны, превращается в интеграционный процесс, поскольку способствует объединению всех традиционных функций управления, а с другой – приобретает модульную структуру, ведущую к появлению множества видов объектно-предметного менеджмента.

Контрольные вопросы

1. Какие основные типы формальных структур организации в административных системах Вы знаете?
2. Какова область применения различных организационных структур, а также их достоинства и недостатки?
3. В чем основной недостаток матричной структуры?
4. Какие факторы, на Ваш взгляд, обусловили необходимость разработки дивизиональных структур?
5. Каковы отличия дивизиональной структуры от линейно-функциональной?
6. Каковы особенности сетевых структур управления?
7. В чем недостатки сетевых структур?

Глава 12. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

12. 1. Подходы к изучению организационной культуры

Все организации независимо от целей деятельности создаются и действуют в определенной культурной среде. Она во многом определяет смысл их существования, действует как извне, так и внутри организации.

В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая группа людей, в том числе и организация, вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название организационной культуры.

Почему исследования организационной культуры приобрели такую значимость в социологии и управленческой науке? Первоначальным толчком стал интерес западных ученых к «японскому чуду» – экономическому взлету Страны восходящего солнца в 60–70-х годах XX века. Эксперты по управлению назвали его «японским вызовом» классическим моделям менеджмента и теории организаций. О феномене «японского чуда» специалисты, работающие над вопросами управления организациями, заговорили в 70-х годах. Действительно, как могло случиться, что страна, имевшая в первые годы после Второй мировой войны 25% трудоспособного населения безработными и уровень национального производства, соответствующий уровню десятилетней давности, уже в 60-е годы вышла на беспрецедентные темпы экономического роста? Поиск ответа на этот вопрос привел к становлению и развитию такого важного направления исследований, как анализ корпоративной культуры организации (организационной культуры).

В середине 70-х У. Оучи, американский профессор японского происхождения, предпринял сравнительное исследование методов работы на американских и японских предприятиях и выявил специфическую японскую

организационную культуру. В 1981 году Оучи опубликовал работу по методам организации деловых отношений на американских и японских предприятиях. В ней он выдвинул теорию «Z», как бы развивая этим идеи о поведении человека, лежащие в основе теорий «X» и «Y». Теория «Z» включает в себя ряд основополагающих принципов:

- отказ от политики увольнений в форме «пожизненного» найма работников;
- децентрализация управления организацией;
- групповое принятие решений;
- акцент на мелкие группы при организации труда;
- постоянное обучение и разработка программ служебной карьеры.

Позже один из представителей рационально-прагматического подхода *Эдгар Шейн* предложил свою теорию к рассмотрению организационной культуры, которая стала очень популярной в менеджменте. В своей работе «Организационная культура и лидерство» Эдгар Шейн выделил несколько групп факторов, влияющих на складывание организационной культуры, придавая значение трудностям, с которыми сталкивается компания в процессе своего развития:

1. *Трудности внешней адаптации*, то есть все то, что связано с ее выживанием. Это, например, рынок, на котором надо найти свою нишу, занять позицию в конкурентной борьбе, построить отношения с клиентами и т.д. При успешном преодолении этих трудностей, компания способна достичь согласия по целям и средствам их достижения, задать критерии оценки результатов работы, может корректировать действия людей и направлений развития.

2. *Трудности внутренней интеграции*, формирования коллектива сотрудников. Для этого людям необходим опыт совместного решения проблем, разрешения конфликтов. Результатом этого может стать формирование общего языка и способов коммуникации, определение границ отдельных групп, фиксация правил и механизмов, определение норм межличностных отношений, формулирование важных для организации моментов ее идеологии и философии.

Э. Шейн определил организационную культуру как *совокупность базовых представлений* – сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, – которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаются новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам.

Базовые представления, по мнению Шейна, подразделяются на пять сфер, способы взаимоотношений с которыми и восприятие которых в совокупности характеризуют тип организационной культуры:

- представления о взаимоотношениях со средой;
- представления о повседневной жизни;
- представления о природе человека;
- представления о деятельности;
- представления о человеческих взаимоотношениях.

Проанализировав механизм функционирования организационной культуры, Э. Шейн выделил несколько ее уровней:

– наблюдаемые, но прямо не поддающиеся интерпретации проявления культуры – «видимые артефакты (технология, проектируемая среда, формальная структура организации);

– ценности организации, которые не поддаются непосредственному наблюдению, но позволяют интерпретировать видимые проявления культуры;

– базовые представления, невидимые и неосознанные, но предопределяющие трансформацию ценностей, интерпретацию реальности и организационное поведение.

Совокупность базовых представлений о природе человека, смысле и формах деятельности, социальной реальности, взаимоотношениях с внешней средой, природе человеческих взаимоотношений образует культурную парадигму организации, составляющую ядро организационной культуры. Подобная парадигма выступает в роли «фильтра» инородных тел. Важная роль в осознании, формировании и изменении организационной культуры отводится руководству организации.

Таким образом, организационная культура в соответствии с идеями рационально-прагматического подхода представляет собой важный компонент и условие существования организации. Культурные образцы, принятые и усвоенные в данной организации, оказывают значительное влияние на различные стороны деятельности членов организации, и в частности на властные отношения и отношения контроля; отношение к трудовой деятельности; межличностные отношения внутри групп; межгрупповые отношения; отношения с внешним окружением, а также на технологии, мотивацию и т.д. Кроме того, культура определяет процессы интеграции (особенно на уровне консолидации) и специфику ролевых требований.

В целом культуру организации можно определить как совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной организации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей. Корпоративные ценности представляют собой все окружающие объекты (как внутри организации, так и вне ее), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации. При этом ценности могут разделяться на те, которыми организация владеет, и те, на которые она ориентируется, но и те, и другие определяют поведение членов организации согласно избираемым ими приоритетам.

Значение организационной культуры для развития организации определяется рядом обстоятельств. Во-первых, она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности. *Во-вторых,* знание основ организационной культуры помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное. *В-третьих,* внутриорганизационная культура стимулирует

самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи.

12.2. Основные компоненты организационной культуры

Б. Мильнер считает, что характеристика организационной культуры охватывает:

– индивидуальную автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;

– структуру – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;

– направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации;

– интеграцию – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;

– управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;

– поддержку – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;

– стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;

– идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;

– управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;

– управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Какие компоненты организационной культуры обычно выделяют в литературе? *Во-первых, это организационные ценности.* Они являются ядром организационной культуры, поскольку на их основе вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, провозглашаемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, становятся фактором, от которого зависит сплоченность

сотрудников, единство взглядов и действий, а следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

Под ценностями обычно понимают свойства объектов, процессов или явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для членов организации. Распределение ценностей в социальной группе, например среди сотрудников компании, социологи называют ценностным образом данной группы или организации. Что касается отдельного сотрудника, то внутри организации в рамках общего ценностного образа каждый из них занимает индивидуальную ценностную позицию. Ценностные образы и позиции изменяются в процессе межличностного взаимодействия и обмена ценностями.

Организационные ценностные нормы – это:

- предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство);

- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т.д.);

- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служба);

- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);

- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т.д.);

- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и другое);

- стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых

групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);

– процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов; и т.д.);

– распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);

– характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; использование собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);

– характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);

– пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение использования официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций; и т.д.).

Второй компонент организационной культуры – это философия организации, т.е. совокупность основополагающих, ключевых ценностей, отвечающих на вопрос, что является самым важным для данной организации.

Третий компонент организационной культуры – обряды, ритуалы, нормы, обычаи и лозунги.

Сила организационной культуры определяется, по крайней мере, двумя важными факторами: степенью принятия членами организации основных ценностей компании и степенью их преданности этим ценностям. Очевидно, что даже преуспевающие зарубежные компании с сильной организационной культурой также нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей.

Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе 10 характеристик:

– осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);

– коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации различается от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикация варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

– внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);

– что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация на питание; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);

– осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени);

– взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);

– ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и

ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.д.) и как эти ценности сохраняются;

- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали);

- процесс развития работников и его обучение (бездумное или осознанное выполнение работы; его опора на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от приоритета логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин);

- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения человек–машина; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

Иногда в интересах стратегического менеджмента или под влиянием жизненно важных для данной организации факторов принимается решение о необходимости изменения принятой модели организационной культуры. Например, внешняя среда претерпела столь значительные изменения, что либо организация должна приспособиться к новым условиям, либо ей не удастся выжить. Или когда организация стремительно развивается и осуществляет набор новых сотрудников в количествах, превышающих численность имеющегося персонала. Возможен конфликт между внутренней культурой компании и ценностями, преобладающими во внешней среде. При выходе компании на международный уровень неизбежно возникает необходимость адаптации корпоративных ценностей к соответствующим зарубежным культурам.

Изменить уже сложившуюся корпоративную культуру непросто. Легко предсказуемые препятствия и сложности связаны с необходимостью изменения приобретенных сотрудниками мотивационных установок, сложившихся отношений, с

перераспределением внутриорганизационных ролей и изменением организационных структур, которые в совокупности поддерживают и обеспечивают функционирование традиционной корпоративной культуры. При изменении организационной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений. Кроме того, очень важно, чтобы элементы новой корпоративной культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Также необходимо, чтобы новые культурные ценности принимали и поддерживали все высшие руководители организации, демонстрируя свою приверженность им на собственном примере. Только в этом случае «переоценка корпоративных ценностей» может не только пройти безболезненно, но и в дальнейшем будет способствовать процветанию организации.

Для изменения культуры необходима особая стратегия *управления культурой* в организации. Она предполагает:

– анализ культуры, который включает в себя аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;

– разработку специальных предложений и мер.

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.

12.3. Типологии организационной культуры

В основу типологии организационных культур могут быть положены различные критерии. Одной из наиболее популярных является типология организационных культур голландского ученого Г. Хофштеде, сформулировавшего 5 параметров, по которым можно идентифицировать *национальные культуры*:

- *по дистанции власти*, определяемой отношением к проблеме неравенства людей, его допустимой степени;

- *по роли индивидуалистского начала*, характеризующегося теснотой связи индивида и общества, готовностью людей действовать в одиночку;

- *по степени неприятия неопределенности*, стремления ее избежать с помощью правил, традиций, законов, идеологии, религии (любая религия способствует терпимости к неопределенности) и пр.;

- *по степени ориентированности на будущее*. Организация может жить вчерашним, сегодняшним днем или стремиться к перспективной выживаемости, обеспечиваемой сбережениями, накоплением богатств и пр.;

- *по уровню мужественности*, выражающемуся в характере распределения под влиянием культурных традиций социальных ролей между полами. Культура с жестким закреплением ролей - мужественная, со слабым - женственная. В мужественных культурах доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин (ориентация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, симпатии к слабым.

Наиболее известная типология *управленческих культур* дана американским социологом Ч. Хэнди. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога.

- *Культура власти, или Зевса*. Ее существенный момент - личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех здесь предопределяется квалификацией руководителя и своевременным выявлением проблем, что позволяет быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих структур.

- *Ролевая культура, или культура Аполлона*. Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций. Ей свойственно четкое распределение ролей, прав, обязанностей и ответственности между работниками управления. Она негибкая, и затрудняет нововведения, поэтому

малоэффективна в условиях перемен. Источником власти здесь является должность, а не личные качества руководителя. Такая управленческая культура присуща крупным корпорациям и государственным учреждениям.

- *Культура задачи, или культура Афины.* Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей и общих ценностей. Фундаментом власти являются знания, компетентность, профессионализм и обладание информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерасти в один из предыдущих. Он свойствен проектным или венчурным организациям.

- *Культура личности, или культура Диониса.* Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер. Специалисты считают, что, как правило, на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития - культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

Американский исследователь У. Оучи выделил три основных вида организационной культуры:

- *рыночную культуру*, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

- *бюрократическую культуру*, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

- *клановую культуру*, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности, традиции организации, направляющие деятельность последней.

12.4. Организационное поведение

Организационное поведение – понятие, широко используемое в современных психологических, социологических, экономических концепциях организации и управления. Оно введено в связи с необходимостью обозначения разнообразных поведенческих реакций личности, группы на организационные воздействия (стимулы, ролевые и административные требования, предписания и санкции), а также связи с вариативностью типов этих реакций.

Кроме того, данный термин используется в западной литературе для обозначения специальной управленческой дисциплины, имеющей статус специальной управленческой теории, которая находится на стыке нескольких наук – психологии, социологии, теории организации, менеджмента, управления персоналом и т.д.

Проблема поведения как особой формы активности организма, осваивающего среду, исследовалась в России И.П. Павловым. Он ввел термин «поведение», с помощью которого стало возможным отражать сферу отношений отдельного целостного взаимодействующего организма со средой, в недрах которой он существует и с которой активно взаимодействует. В большинстве отечественных исследований человеческого поведения под последним понимается совокупность совершаемых человеком поступков. Поступок как единица поведения выражает отношение человека к другим людям и моральным нормам общества. Психологический и социологический словари трактуют поступок как социально оцениваемый акт поведения, совершение которого подчинено мотивам и целям человека. В нем проявляется личность – ее ведущие потребности, отношение к окружающей действительности, темперамент.

Организационное поведение проявляет себя в следующих формах, аспектах, явлениях:

– поведение индивидов как членов организации, их установки, ценности, предпочтения, наклонности, формирующиеся в сознании;

- поведение групп, команд и других группировок, характеризующихся общением «лицом к лицу»;
- поведение организационных единиц, таких как отделы, отделения, фирмы или крупные концерны;
- поведение взаимосвязанной группы организаций;
- поведение организации во внешней среде.

Среди факторов, определяющих организационное поведение или частично влияющих на него, находятся такие, как социокультурная среда, менталитет, хозяйственная деятельность, ценности, ценностные ориентации, социальные нормы, мотивы, статусы, роли, индивидуальные особенности и др.

Существуют различные методологические ориентации, различные теоретические подходы к объяснению организационного поведения.

В рамках *психологической науки* различают методологию индивидуальных различий, бихевиористский подход, психоаналитический подход, когнитивную методологию.

Согласно *методологии индивидуальных различий* (теории А. Анастаси, У. Шелдона и др.), особенности поведения социальных субъектов объясняются наличием врожденных или приобретенных черт человека (группы);

В рамках *бихевиористского подхода* поведение описывается в терминах адекватных рациональных реакций на различные внешние воздействия, при которых человек (группа) сознательно выбирает линию поведения в целях получения вознаграждения и избежания негативных санкций (теории Б.Скиннера, Дж. Хоманса и др.). Основной проблемой бихевиористских исследований, точкой их особого внимания традиционно является научение. Посредством этого механизма приобретается весь репертуар наблюдаемого поведения, за пределы которого исследователи обычно не выходят. Пытаясь ответить на вопрос о том, как происходит научение, авторы фиксируют внимание на условиях окружающей среды – стимулах, которые «ответственны» за приобретение, модификацию, ослабление определенных поведенческих образцов. Они представляют научение как формирование ассоциации между реакциями обучающегося и стимулами, которые побуждают или подкрепляют его.

Обычно проводится разграничение между *двумя типами научения* – научением *типа S* и научением *типа R*. Схема первого, так называемого классического обусловливания, заимствована бихевиористами у И.П. Павлова. В своих исследованиях экспериментатор воздействовал на животных условным раздражителем (звонком) и подкреплял его безусловным раздражителем (подачей пищи). Безусловный стимул использовался для вызова безусловной реакции в присутствии нейтрального стимула. После ряда повторений реакция начинала ассоциироваться с этим нейтральным стимулом, который приобретал определенное значение – быть сигналом безусловного стимула. Продуктом научения по такой схеме считалось так называемое респондентное поведение – поведение, отвечающее на определенный стимул.

Второй тип – оперантное, или инструментальное обусловливание – разработан Скиннером. Суть этого научения состоит в том, что вместо предложения стимула, вызывающего определенную реакцию, экспериментатор, наблюдая за животным, ждет случайного проявления реакции в интересующем его направлении. Ее проявление сразу же подкрепляется. Продуктом научения по данной схеме оказывается оперантное поведение. Респондентное поведение вызвано стимулом, предшествующим ему, оперантное поведение – стимулом, следующим за ним. В данном случае подкрепляется уже не стимул, а реакция животного, именно она вызывает подкрепляющий стимул.

С точки зрения *психоаналитического подхода* поведение описывается как неосознанное и являющееся следствием внутриличностных конфликтов и амбивалентных стремлений человека (теории Фрейда, Фромма, Беннис и др). В свое время многие последователи из ближнего окружения Фрейда высказывали неудовлетворенность и разочарование тем, что в его учении излишне подчеркивалось биологическое основание личности. Адлер, например, полагал, что главным движущим мотивом человека является не превращение либидо, а борьба за превосходство. Главная цель жизни в том, чтобы преодолеть чувство неполноценности, внедренное в нас в детстве. Люди выбирают те или иные профессии, женятся и выходят замуж,

покупают дома и машины прежде всего для того, чтобы усовершенствовать собственное Я и таким образом чувствовать себя менее неполноценным, чем остальные.

Э. Фромм считал, что движущей силой человека является стремление преодолеть тревогу, возникающую в момент его рождения – физического отторжения от тела матери. Эта тревога – следствие разъединенности пребывавших в слитном состоянии начал, нарушения первичного комфорта внутриутробного существования ребенка. Такую тревогу Фромм называл страхом одиночества, который человек может преодолеть двумя путями. Первый путь – стремление включить в «круг своей личности» других людей, авторитарно отрицая их своеобразие и исключительность; второй – включиться самому в какую-то общность (приобщиться к идее, направлению), вплоть до разрушения собственной индивидуальности. Оба пути осуществляются в русле так называемого садомазохистского комплекса, который предполагает два способа разрушения индивидуальности, а значит, и одиночества в стремлении обрести слитное с другими людьми состояние.

Бегство от свободы или неспособность выдержать собственную индивидуальность, уникальность и ответственность перед миром является, по мнению Фромма, одним из основных мотивов поведения человека.

Согласно *когнитивной методологии*, поведение рассматривается как результат интерпретации индивидом (группой) конкретной ситуации. В отличие от бихевиористов, когнитивисты обращаются не к поведению, а к психической деятельности, к структурам психической жизни. Главный акцент в исследованиях делается на процесс познания. Общая линия связи между этим процессом и поведением прослеживается следующим образом: впечатления индивида о мире своеобразно им интерпретируются, в результате чего образуются различные идеи, верования, ожидания, установки, которые и выступают регуляторами социального поведения. Таким образом, это поведение целиком находится в контексте некоторых организованных систем образов, понятий и т.п. Первым шагом регуляции поведения является отнесение воспринимаемого

предмета к какому-либо классу явлений, то есть соотнесение его с определенной категорией. Ярким проявлением когнитивного подхода в управленческих науках является тезис Мак Грегора о том, что человеческое поведение в организации есть реакция человека не на объективную реальность, а скорее на ее восприятие. Следовательно, в управлении организационным поведением внимание должно быть сосредоточено не на изменении объективных условий, а на воздействии на психологию индивида. Хороший управляющий – это тот, кто «господствует прежде всего над эмоциональными реакциями подчиненных».

В рамках *социологической* науки перечень различных теорий организационного поведения также достаточно широк. К наиболее известным можно отнести следующие:

– *теория социального действия*, рассматривающая организационное поведение как следствие рациональных и скоординированных коллективных действий, при которых каждый индивид (группа) учитывает интересы, восприятия, ожидания других участников взаимодействия (М. Вебер, Т. Парсонс и др.);

– *нормативно-институциональный подход*, в рамках которого организационное поведение рассматривается в контексте функционирования единой социальной системы и трактуется как результат принятия индивидом установленных в социуме социальных норм, ролевых требований и санкций за нестандартное поведение, что обеспечивает необходимый уровень предсказуемости и социального порядка (Вебер, Парсонс, Смелзер, Мид, Линтон);

– *интеракционистский подход*, описывающий организационное поведение через призму процессов взаимодействия, когда индивид (группа) вынужден в своем поведении учитывать систему ожиданий (ролевых предписаний);

– *конфликтный подход*, рассматривающий организационное поведение в терминах столкновения противоположных интересов и позиций участников взаимодействия через призму борьбы за дефицитные материальные и социальные ресурсы; конфликт трактуется как нормальное явление, лежащее в основе изменений и повышения степени интеграции социальной системы (Маркс, Зиммель, Дарендорф);

– *феноменологический подход*, трактующий организационное поведение как следствие сознательного, постоянно корректируемого взаимодействия различных акторов, которые преследуют свои цели, постоянно конструируют и интерпретируют конкретную ситуацию средствами наличной и создаваемой культуры (П. Бергер, А. Шюц и др.).

Контрольные вопросы

1. Насколько значимым фактором внутренней среды является организационная культура? Можете ли вы выделить ее элементы в той организации, где вы учитесь, работаете?

2. Каковы теоретические подходы к изучению организационной (корпоративной) культуры.

3. Каковы основные элементы организационной культуры?

4. Что такое миссия организации?

5. Каких вопросов могут касаться специфические культурные ценности организации?

6. Какова роль руководителя в формировании организационной культуры?

7. Что, по вашему мнению, нужно предпринять руководителю для поощрения сотрудников, повышающих свою квалификацию?

8. Как можно инициировать в организации процесс делегирования ответственности?

9. Что такое организационное поведение?

10. Как на организационное поведение смотрит психология?

11. Каковы наиболее известные социологические подходы к объяснению организационного поведения?

РАЗДЕЛ V
ЛИЧНОСТЬ И МАЛЫЕ ГРУППЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 13. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

13.1. Структура личности

Структура личности – один из самых спорных вопросов как в социологии, так и в психологии, поэтому её рассмотрение отличается достаточно большим разночтением.

Теории личности в социологии направлены на изучение связи процесса развития и формирования личности с развитием и функционированием социальных общностей, связи личности и общества, отдельных групп. Наиболее известными теориями личности в социологии являются теория зеркального «Я», психоаналитическая теория, ролевая теория личности и марксистская теория.

Теория зеркального «Я» была разработана Дж.Мидом и Ч.Кули. Согласно этой концепции, личность является отражением реакций других людей. Стержнем личности является самосознание, которое развивается как результат социального взаимодействия, в процессе которого индивид обучился смотреть на себя глазами других людей как на объект.

Психоаналитическая теория во главе с З.Фрейдом нацелена на раскрытие противоречий внутреннего мира человека, психологических аспектов связи человека и социума. Структура личности, по Фрейду, складывается из трех основных элементов - это Оно (Ид), Я (Эго), Сверх-Я (Супер-Эго). «Оно» представляет собой подсознательное, в котором господствуют инстинкты. В нем выделяются две потребности: агрессия и либидо. «Я» – это элемент сознания, которое связано в бессознательным, поскольку «оно» периодически прорывается наружу. «Сверх-Эго» представляет собой внутреннего цензора, который включает совокупность моральных принципов и норм. Сознание пребывает в конфликте с проникающими в него бессознательными

инстинктами, а с другой стороны – с запретами, которые диктует «Сверх-Я». Механизмом разрешения этих конфликтов выступает сублимация (вытеснение).

Согласно ролевой теории, которая была выведена Т. Парсонсом, Р. Минтоном и Р. Мертоном, социальное поведение описывается двумя основными понятиями: «социальная роль» и «социальный статус». В рамках этой теории личность - это производное от социальных статусов, которые индивид занимает, и от социальных ролей, которые он исполняет в обществе. В теории социального действия Парсонс перечисляет пять пар универсальных дилемм, которые должен решить любой деятель, ориентируясь на других во всех социальных ситуациях. Он называет эти дилеммы «структурными, переменными» (pattern variables). Парсонс предполагает, что деятели должны решить дилеммы, как ориентироваться по отношению друг к другу, прежде чем начнется взаимодействие. Во-первых, деятель должен сделать выбор между эмоциональностью и эмоциональной нейтральностью, т. е. между непосредственностью и опосредованностью удовлетворения от достижения цели. Вторая дилемма — «специфичность» и «диффузность», т. е. выбор между построением отношений на каком-то специальном интересе (например, отношение «чиновник-клиент» или на неопределенном множестве общечеловеческих интересов (например, отношения в семье). Третья пара — «универсализм» и «партикуляризм»: следует ли рассматривать других в ситуации действия, исходя только из всеобщих специальных и формальных критериев или правил, независимо от прочих их характеристик, как, например, в правовой системе, или же брать их во всем богатстве черт как конкретную категорию людей. Четвертая дилемма — «достижимость» и «аскрипция», или «качество» против «представительства» (quality-performance), т. е. выбор между ориентацией на действительную эффективность действий данного лица или же на ожидания и оценку его действий, обусловленных его статусом. Пятая дилемма — ориентация на себя или ориентация на коллектив по интересам, вовлеченным в действие. Таким образом, Парсонс, косвенно описал структурные элементы личности важные для социального действия, к которым следует

отнести: потребностно-мотивационную сферу (ценностные установки, интересы, мотивы); психологические состояния (чувства и эмоции); направленность (на себя, на нормативную систему, на других людей, на труд и т.д.).

Марксистская теория, видя в личности продукт развития индивида в социуме, в качестве основного элемента структуры личности выделяет деятельность, которая и формирует все отношения человека.

Далее определим составные части структуры личности с позиций системного подхода. В данном случае в личность человека выступит как некая целостность. Элементами этого целого будут являться черты личности — ее устойчивые психические свойства. Известный теоретик психологии С. Л. Рубинштейн пишет: «*Психическое свойство* — это способность индивида на определенные объективные воздействия закономерно отвечать определенными психическими деятельностями».

Пытаясь определить необходимое и достаточное число подструктур, в которые могут быть включены все известные свойства личности, ученые, перепробовав многочисленные варианты, выделили четыре. Одним из критериев отличия подструктур друг от друга является отношение биологического и социального — не их доля, а значение для данной подструктуры. Человек — социальное существо, поэтому рассмотрение структуры личности начинается с подструктур, в которых более важна социальная сторона, а в конце — более биологически обусловленные части личности.

Первая подструктура называется направленностью личности. Сюда входят: влечения, желания, интересы, склонности, идеалы, мировоззрения, убеждения. Элементы (черты) личности, входящие в эту подструктуру не имеют врожденных задатков, а полностью социально обусловлены и формируются путем воспитания. Наиболее активной и устойчивой формой направленности являются убеждения. Совокупность их составляет мировоззрение человека, которое может быть пассивным — просто имеется в наличии. Но в подструктуру направленности входит и воля — она то и может придавать убеждениям активный характер, способствуя их воплощению в жизнь.

Вторая подструктура называется опытом. Она объединяет знания, навыки, умения и привычки, приобретенные в обществе путем обучения, но уже с заметным влиянием биологически, и даже генетически обусловленных свойств человека. Не все входящие сюда свойства можно рассматривать как свойства личности. Только начинающийся формироваться навык или однократное действие еще не свойство личности. Но типичные для данного индивида проявления, так же как и закрепленные знания, навык и тем более умение и привычка — уже бесспорно свойство личности. Опыт также может быть пассивным «мертвым грузом». Но благодаря отдельным волевым навыкам он может стать активным, когда знания и умения не просто «знаемые», но и используемые.

Третья подструктура объединяет индивидуальные особенности отдельных психических процессов (функций): памяти, эмоций, ощущений, мышления, восприятия, чувств, воли. Ведь у всех нас разная память, эмоции, восприятие и т.д. Эти индивидуальные особенности, закрепляясь, становятся чертами личности. Все составляющие этой подструктуры формируются путем упражнения, то есть частоты и способа использования данной функции. Так как эмоции и ощущения свойственны и животным, то можно говорить, что в личностных чертах этой подструктуры биологический компонент начинает преобладать над социальным.

Четвёртая подструктура объединяет свойства темперамента или типологические свойства личности (как принадлежащей к какому-то типу). Они почти полностью зависят от физиологических свойств мозга: скорость протекания нервных процессов, баланс процессов возбуждения и торможения и т.п.. Сюда же относятся половые и возрастные свойства, а также особенности личности, вызванные какой-то патологией (болезнью). Эти биологически обусловленные черты с трудом поддаются изменениям, но иногда возможно формирование нужной черты путем тренировки. Зато большую, чем в предыдущих подструктурах, роль здесь играет компенсация — возможность заменить недостаточную или «выбывшую из строя» функцию какой-то другой. Например, после просмотра перед сном

зажигательного боевика, ваша нервная система перевозбудилась, и вам никак не удастся заснуть. Тогда вы можете «обмануть» ее разными уловками: «считать баранов», представлять себя на жарком пляже, лечь в любимую «засыпательную» позу, съесть что-нибудь и т.д. Активность подструктуры темперамента определяется силой нервных процессов; если личность обладает слабостью нервных процессов, то у неё «слабый» тип нервной системы и тип темперамента с более пассивным поведением.

13.2. Потенциал развития личности

Стоит отметить, что ни отдельные черты личности, ни личность в целом не остаются неизменными в течение жизни человека. Но изменения личности могут быть связаны не только с ее развитием в результате взросления, но и с социальным распадом, со старческой деградацией и с патологическим развитием. Изменяться человек может как в лучшую, так и в худшую сторону. Кроме того, изменчивость черт личности зависит от компенсации одних, недостаточно развитых черт личности другими, и от изменения способов и степени этой компенсации. Таким образом, структура личности является динамической — изменяющейся, а не статической (неизменной).

Развитие личности опирается на её потенциал. *Потенциал личности* — это заложенные потенции, возможности к выполнению тех или иных функций при благоприятных условиях развития способностей, задатков, доведения их до умений, навыков. Более узкое понятие в сравнении с понятием «потенциал» — *человеческий капитал* — отражает качества, которые могут стать источниками доходов для человека, предприятия и государства.

Потенциал личности — это сложное образование, состоящее из таких составляющих, как трудовой потенциал (профессиональные знания, умения, навыки, здоровье); творческий потенциал (интеллектуальные, познавательные способности); коммуникативный потенциал (способность к сотрудничеству); нравственный потенциал (ценностно-мотивационные потребности); лидерский (способность к

самоорганизации, самоуправлению; личностные особенности в виде доминирования, ответственности, уверенности в себе, инициативности, самостоятельности); потенциал развития (способность к обучению, к восприятию нового, самокритичность), психофизиологический потенциал (работоспособность, эмоциональность), квалификационный потенциал (компетентность, профессионализм).

Существенным фактором взаимодействия субъектов в организации и при управлении персоналом выступает трудовой потенциал.

Одним из ведущих элементов потенциала работника является его профессионализм. В словарях и справочниках приводятся понятия «профессия», «специальность», «квалификация».

Под *профессией* понимается определенный род общественно-полезной трудовой деятельности; появление профессии обусловлено разделением и кооперированием труда в конкретных технико-организационных условиях производства и совокупностью знаний и практических навыков, приобретенных работником в результате обучения или опыта работы. *Специальность* - вид занятий в рамках одной профессии, совокупность конкретных знаний и навыков. Выделение специальности зависит от сферы трудовой деятельности, стадии производственного процесса, применяемого инструмента, оборудования и т. п. Профессия, и специальность определяются по признакам содержания труда, включая предметы труда, применяемые средства труда, и особенности его организации (разделение, кооперация).

Система образования ориентирована на подготовку специалистов по достаточно массовым профессиям с возможностью специализации на заключительном этапе обучения. *Профессионализм* правомерно рассматривать как сочетание общего образования с умениями навыками, приобретаемыми в процессе работы в конкретной организации, в специфических условиях ее во многом уникальной системы разделения и организации труда.

Понятие «*квалификация*» имеет несколько значений, основное из них - это уровень подготовленности, степень пригодности к какому-либо виду труда. Определение этой степени пригодности зависит от выбора параметров, критериев оценки. Квалификационные характеристики по должностям, общим для всех отраслей народного хозяйства, содержит «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих», утвержденный постановлением Минтруда РФ 51.08.98 №37 (его действие распространяется на коммерческие организации, создаваемые в форме хозяйственных товариществ и обществ, в том числе открытых и закрытых акционерных обществ, акционерных обществ работников (народных предприятий), производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий), и «Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих» 1996 года, распространяющие свое действие на предприятия, учреждения, организации, финансируемые из госбюджета.

Особые знания, умения, навыки, приобретаемые работником в контексте особенностей данной организации, называются *контекстуальными навыками*. При переходе работника в другую организацию для приобретения профессионализма требуется гораздо больше времени, чем для адаптации, поскольку в значительной мере теряются контекстуальные навыки, и стоит задача их приобретения в новой организации. Ускорению процесса профессионализации на новом месте, т. е. приобретению новых контекстуальных навыков, обычно способствует высокая квалификация.

Непременным компонентом профессионализма каждого работника, в чьи обязанности входит взаимодействие с другими людьми, является коммуникативная компетентность. Ее содержание определяется спецификой трудового коллектива и трудовой ситуации, а также статусом и социальной ролью личности. По сути, *коммуникативная компетентность* - это умения, знания, навыки в области организации взаимодействия в деловой сфере

Коммуникации - это обмен информацией в процессе деятельности и общения. Эффективностью коммуникаций в организации часто определяется качество решений и их реализации.

Понятие коммуникативной компетентности предполагает осознание человеком следующих аспектов собственной личности:

- собственные потребности и ценностные ориентации, техника личной работы;
- свои перцептивные умения, т.е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;
- готовность воспринимать новое во внешней среде;
- свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и культур;
- свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;
- свои способы персонализации внешней среды, т.е. те причины и факторы, в соответствии с которыми по отношению к каким-то элементам внешней среды проявляется чувство хозяина;
- уровень своей экономической культуры, проявляющейся по отношению к элементам среды обитания.

Коммуникативная компетентность рассматривается как идейно-нравственная категория, регулирующая всю систему отношений человека к природе и социальному миру, а также к самому себе как синтезу обоих миров. Познав уровень собственной коммуникативной компетентности, человек начинает лучше понимать других.

Значительное влияние на структуру коммуникативной компетентности оказывает содержание и характер труда (индивидуальный, коллективный и т. п.), вид предприятия, его размер, особенности предметов труда, средств труда, организации труда, статус и роль работника и т.п. Это говорит о том, что коммуникативная компетентность должна рассматриваться в контексте данного предприятия, коллектива, категории работника, рабочего места. При этом можно выделить и общие нормы и правила поведения в деловой сфере. Такие общие нормы

содержатся в профессиональных кодексах поведения организаций. В то же время достижение максимальных результатов совместно с имеющимися сотрудниками и при этом формирование у них чувства удовлетворенности своим трудом и гордости за него — задача, решаемая каждым руководителем по-разному, на основе его собственной коммуникативной компетентности и применительно к конкретному коллективу и ситуации. Коммуникативная компетентность поддается развитию в процессе социально-психологического обучения.

13.3. Индивидуальные особенности личности, проявляющиеся в поведении, деятельности, общении

Любые межличностные отношения, в том числе и деловые, начинаются личностью с познания людей и самой себя, с правильной самооценки. Для практической деятельности в качестве специалиста любого ранга, профиля, а особенно менеджера, решающее значение имеет умение быстро оценивать человека, которого вы видите (особенно впервые) по следующим критериям:

1. Как обстоит дело с его чувством самооценки?
2. Каков склад его ума?
3. Обладает ли он сильным или слабым энергетическим потенциалом?
4. Какие эмоции в нем преобладают?
5. Каково его психическое состояние?

Правильный ответ на все эти вопросы можно получить с помощью психологии. Она не только научит разбираться в своем собственном сложном психическом мире, но и поможет решать трудные жизненные проблемы, вступать в общение с окружающими. Любой человек, зная о своих положительных и отрицательных свойствах, может использовать плюсы и нивелировать минусы, прогнозировать и регулировать свое поведение, а также более сознательно проанализировать поведение и психологические свойства другого человека.

Среди исследований, направленных на изучение глубин индивидуальности в организации психического мира человека,

выделяются работы основоположника психоанализа З. Фрейда, ближайших его соратников А. Адлера и К. Юнга, неофрейдистов: К. Хорни, Э. Фромма и других.

Выдающиеся представители отечественной психологии Б.М. Теплов, Л.С. Выготский, С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев рассматривали человека как личность и индивидуальность со всеми присущими ей особенностями, включенную в активную созидательную деятельность.

Глубинные пласты взаимодействия людей попытался раскрыть в своем учении основатель транзактного анализа Э. Берн, изучению индивидуальных свойств личности посвящены труды Г. Айзенка.

Работы всех этих и других психологов показывают, что психологический облик человека очень многообразен и определяется как врожденными свойствами, так и приобретенными в процессе воспитания, обучения, овладения материальной и духовной культурой общества.

Своеобразие личности, ее способности, предпочтительная сфера деятельности раскрываются через индивидуальность. *Индивидуальность* – это устойчивый набор черт и характеристик, определяющих действия и поведение человека и отличающих его от других людей. Английский психолог Н. Коупленд описывает индивидуальность как «степень превращения человеком своих способностей и энергии в привычки и действия, с помощью которых он влияет на других людей». Индивидуальность человека обладает устойчивостью, хотя под влиянием опыта, общения с другими людьми, воспитания и образования может происходить ее изменение, однако процесс этот достаточно длительный.

Индивидуальность формируется под влиянием трех групп факторов. Первую группу составляют наследственность и физиологические особенности человека. Вторую группу факторов, формирующих индивидуальность человека, составляют факторы, проистекающие из окружения человека: культура, семья, принадлежность к определенным группам и организациям, жизненный опыт. Именно с этой группой факторов могут происходить изменения. Третью группу факторов составляют черты и особенности характера человека. *Базовыми свойствами*

индивидуальности выступают - самооценка, тип личности, темперамент, способности человека.

На основе самопознания у человека вырабатывается определенное эмоционально-ценностное отношение к себе, которое выражается в самооценке. *Самооценка* предполагает оценку своих способностей, психологических качеств и поступков, своих жизненных целей и возможностей их достижения, а также своего места среди других людей.

Самооценка может быть заниженной, завышенной и адекватной (нормальной). В одинаковой ситуации люди с разной самооценкой будут вести себя совершенно по-разному, предпримут разные действия, тем самым по-разному будут воздействовать на развитие событий.

Опыт практической психологии показывает, что для коллектива, его социально-психологического климата одинаково плохо наличие в нем людей, имеющих явно завышенную или заниженную самооценки.

На основе завышенной самооценки у человека возникает идеализированное представление о своей личности, своей ценности для окружающих. Явно заниженная самооценка ведет к неуверенности в себе, робости, застенчивости, невозможности реализовать свои задатки и способности. Адекватная же самооценка личностью своих способностей и возможностей обычно обеспечивает соответствующий уровень притязаний, трезвое отношение к успехам и неудачам, одобрению и неодобрению. Отсюда вывод: нужно стремиться развивать у людей адекватную самооценку на основе самопознания.

К первичным формам объединения различных процессов и свойств человека, благодаря которым и складывается личность, принадлежит *темперамент*, присущий человеку от рождения. Он является предпосылкой и основой личностных образований более высокого порядка (например, характера).

Темперамент служит как бы маркером всей психической деятельности человека. Он является биологическим фундаментом личности, т. к. основан на свойствах нервной системы человека, которые следует оценивать как внутренние резервы его

деятельности и требуемой адаптации. Темперамент проявляется в мышлении, эмоциональной сфере, поведении, манере держаться.

Родоначальником учения о темпераменте является греческий врач Гиппократ (IV в. до н. э.). Различия в поведении людей и, следовательно, их темперамента Гиппократ объяснял преобладанием в организме одного из 4-х соков (жидкостей): крови, желчи, лимфы и черной желчи, правильно выразив материалистическую идею связи свойств личности с биологическими особенностями человека.

Последующие исследования доказали связь темперамента со свойствами нервной системы человека, зависимость от различной степени интенсивности психических процессов и состояний, а также различной скорости их протекания. Это динамические особенности психики. Черты темперамента являются наследственными, поэтому чрезвычайно плохо поддаются изменению. Основные усилия человека при анализе черт темперамента должны быть направлены не на их изменение, а на выявление и осознание особенностей своего темперамента, чтобы знать, какие виды и способы деятельности ему больше свойственны, больше соответствуют его природной предрасположенности, т.к. темперамент определяет стиль поведения человека, способы, которыми человек пользуется для организации своей деятельности.

Темперамент обладает определенным набором основных психологических характеристик:

- активность-интенсивность взаимодействия с окружающим миром;
- темповые характеристики - скорость выполнения любых действий - речи, ходьбы, движений и т.д.;
- эмоциональность - глубина эмоциональных реакций;
- уровень тревожности - индивидуальная реакция человека на различные жизненные обстоятельства;
- чувствительность - тонкость восприятия внешнего мира;
- ригидность-пластичность - способность к быстрой перестройке и адаптации;
- экстраверсия - обращенность вовне;
- интроверсия - обращенность внутрь себя, на себя;

- подчиненность - доминантность, склонность к лидерству - склонность подчиняться, быть ведомым или ведущим.

Различные сочетания закономерно связанных между собой свойств темперамента называются типами темперамента. По Павлову темперамент зависит от определенных сочетаний свойств нервной системы: силы, уравновешенности, подвижности.

Различают четыре типа: сангвиник, холерик, флегматик и меланхолик. Как известно, при относительном равенстве мотивов поведения и деятельности, при одних и тех же внешних воздействиях люди с разными типами темперамента заметно отличаются друг от друга по впечатлительности, проявляемой энергии. Один человек склонен к медлительности, другой - к торопливости, одному присуща легкость пробуждения чувств, другому - хладнокровие, одного отличают резкие жесты, выразительная мимика, другого - малая подвижность лица и сдержанность движений.

Разумеется, динамические проявления человека могут во многом зависеть от воспитанных установок и привычек, от требований ситуаций и т.д. Но несомненно, что они имеют и свою врожденную сторону, неизменяемую в течение всей жизни человека.

Различные типы темперамента по-разному проявляются в поведении людей, в отношении к трудовой деятельности, к другим людям и к самому себе. Личности необходимо найти способы, обеспечивающие возможность реализации своего темперамента. Сфера деятельности настолько разнообразна, что для человека с любым типом темперамента найдется своя комфортная ниша.

Однако есть профессии, предъявляющие к определенным свойствам темперамента очень высокие требования, например, к выдержке, к самообладанию или быстроте реакций. Тогда необходимым условием успеха становится отбор людей с тем типом темперамента, который пригоден для данной профессии.

13.4. Мотивация поведения личности в организации

Повышение эффективности управления персоналом во многом связано с совершенствованием самоуправления

работников, которое представляет собой одну из способностей человека. В менеджменте проблема самоуправления получила осмысление в виде теорий мотивации. Под мотивацией понимается способность человека (прежде всего руководителя) побуждать себя и других к деятельности. Мотивация рассматривается как важнейшая функция управления.

Одной из важных проблем, на решение которой нацелены теории мотивации, выступает природа потребностей и их роль в детерминации поведения личности, включая организационное поведение. Можно выделить *два основных подхода* к пониманию природы потребностей. *Первый* заключается в том, что потребности рассматриваются как объективные (непсихические) явления, *второй* отождествляет их с определенным типом влечений.

Одной из важнейших проблем социологии и психологии управления является определение феноменов стимулирования и мотивации, их места, роли в управлении. Исходным пунктом в решении этой проблемы выступает выявление признаков отмеченных явлений, их состава. В отечественной и зарубежной литературе в основном представлены два взгляда на соотношение отмеченных понятий: либо мотивация растворяется в стимулировании, либо стимулирование растворяется в мотивации. В связи с этим наблюдается тенденция пользоваться только одним из этих двух понятий.

Стимулы всегда связаны с тем, ради чего осуществляется деятельность, – это вознаграждения за деятельность. Проблемные ситуации, порождающие мотивы, логично назвать мотивированием. Таким образом, различение стимулов и мотивов позволяет различать проблемы, порождающие действия, и позитивные результаты этих действий.

В зарубежной литературе по управлению термин «стимулирование» не используется: как правило, говорят о мотивации. Однако в самой теории мотивации в ходу термин «вознаграждение», который по существу представляет собой синоним стимулирования. Причем сама мотивация рассматривается как цель, ради которой применяется вознаграждение (стимулирование). Тем самым вознаграждение

выступает как функция администрации, а мотивация – как цель и результат этой функции, проявляющиеся на уровне работника.

Попытаемся развести понятия «мотив» и «стимул» не через критику сложившихся представлений, а посредством выявления реальных свойств человеческой деятельности.

Отметим еще раз, что представляют собой *стимулы*. Это сложные по составу и по роли феномены, блага, ради достижения или сохранения которых человек готов затрачивать труд. Стимулы могут быть материальными и духовными. Материальные являются ограниченными и временными, их использование приводит к утрате их свойств, поэтому они должны возобновляться, хотя цикл восстановления является различным для разных благ. Духовные блага – это будущие статусы, оценки, знания, чувства, которые человек может приобрести или сохранить в будущем. Таким образом, стимулы – это, с одной стороны, блага, которыми распоряжаются субъекты управления, с другой – будущие желаемые результаты, на которые может претендовать личность.

Мотивация как действие – это процесс порождения мотивов. Но вместе с тем мотивация не является стимулированием. Общее у мотивации и стимулирования в том, что они порождаются действием каких-то факторов, однако эти действующие факторы неразличимы в случае мотивации и стимулирования.

Мотивация может быть естественной и искусственной. *Естественная мотивация* – это порождение побуждений через действие естественных факторов, *искусственная мотивация* – это действия по порождению побуждений у других людей. Как это возможно и для чего это делается?

Мотивация как функция управления по своим результатам прямо противоположна стимулированию, она создает проблемы, а стимулирование их снимает. Но различие не исключает и наличия общего между этими функциями: и та и другая влияют на поведение человека, побуждают его к действиям.

Рассмотрим формы, в которых осуществляется побуждение других к деятельности, поскольку именно они раскрывают содержание мотивационной деятельности.

Побуждение к деятельности может выступать как *принуждение к деятельности*. В частности, принуждение к труду представляло собой феномен, который был широко распространен в прошлом (рабский труд, труд крепостных, сословные ограничения). Эта форма побуждения-принуждения в настоящем представляет интерес с теоретической точки зрения. В частности, она свидетельствует, что побуждение может быть направлено на человека. Насилие создает не потребности, а проблемы, которые трудно переносятся человеком, а потому он и принимает решение об осуществлении навязываемой ему деятельности. Это решение может противоречить потребностям человека, особенно традиционалистским и рационалистским, а потому он вынужден их подавлять.

В настоящее время насилие как способ побуждения сохраняется на уровне государственного управления, причем используется оно главным образом для пресечения негативной деятельности, а не для побуждения к созиданию. Эта эволюция насилия как формы побуждения (мотивации) не случайна, опыт показывает, что побуждение как принуждение не приводит к эффективной деятельности, оно противоречит правам и свободам человека.

В целом следует отметить, что побуждение-принуждение не является специфически человеческим феноменом, оно широко распространено среди высших животных. Однако на уровне человека оно имеет специфику: регламентируется законодательством, обосновывается с помощью различных теорий, средства принуждения являются, как правило, артефактами (оружие, орудия).

Вторая форма воздействия связана с влиянием на потребности человека, понимаемые как влечения. Это воздействие заключается в пробуждении или подавлении желаний, их усилении или ослаблении относительно тех или иных объектов потребностей. Доминирующим средством такого влияния выступают не материальные средства, а информация. Это воздействие можно определить как искушение. Если искусственная мотивация была широко распространена в прошлом, то воздействие-искушение как массовое явление

представляет собой продукт современной истории. Его основу составляет научно-технический прогресс, модернизация всех сторон общества, проявляющаяся в непрерывном обновлении товаров и услуг. Новые товары и услуги, в отличие от традиционных, не являются изначально предметами потребностей, спрос на них не возникает естественным путем, он должен формироваться. Формирование спроса осуществляется с помощью рекламы, мощного воздействия на потребителей.

Воздействие на потребности с помощью информации об их объектах можно определить не как способ их навязывания, но как способ индивидуализации, как форму более глубокого самопознания и самоопределения человека, условие индивидуализированного образа жизни.

Из предложенного определения мотивации и стимулирования следует ряд *выводов*. Прежде всего, необходимо отметить взаимосвязь стимулирования с мотивацией. Стимулирование, как и мотивация, представляет собой реальную функцию управления, благодаря которой осуществляется влияние на активность работника. Оно предполагает знание мотивов работника, так как в противном случае не будет эффективным. Однако мотивация, понимаемая как стремление к обладанию стимулами, представляет собой результат решения самого субъекта. Менеджер не может мотивировать других людей, если под мотивацией понимать решение о том, стремиться к благам или нет. Однако менеджер может поддерживать мотивацию-влечение через стимулирование или погашать ее, если предлагаемые стимулы не адекватны мотивам работника.

Мы рассмотрели лишь один вид *стимулов, которые можно назвать индивидуальными*, поскольку каждый работник получает блага в случае выполнения им установленной деятельности в индивидуальном порядке. Однако помимо индивидуальных стимулов существуют и *групповые*, которые индивид получает в силу того, что он выступает субъектом данной целевой общности.

Групповые стимулы не могут быть монополизированы, они используются сообща. К их числу следует отнести общение, условия труда. Поскольку эти стимулы общие, то они не соотносятся непосредственно с затратами труда каждого

работника, а следовательно, не обмениваются постоянно на труд, не подкрепляют мотивы-влечения работающих. По-видимому, это обстоятельство и отражено в теории Герцберга о двояком составе стимулов.

Общие стимулы тоже привлекают работников, оказывают на них влияние, но эта роль специфическая, она проявляется при найме сотрудников на работу. Организации с лучшими условиями труда имеют все шансы привлечь лучших работников, нежели организации с худшими условиями труда и общения. Но для тех, кто прошел процесс отбора, эти общие условия перестают оказывать влияние, для активизации их работы необходимы индивидуальные стимулы.

Стимулы обмениваются на труд, они позволяют удовлетворять потребности работников, поэтому качество и количество стимулов тесно связано с качеством и количеством труда.

Однако и сам труд не является нейтральным в отношении таких функций, как стимулирование и мотивация. В самом труде существуют моменты самостимулирования и мотивации. Труд выступает стимулом тогда, когда он приносит работнику удовлетворение, но труд может порождать у работника проблемы, т.е. негативные чувства и последствия. Поэтому характер труда накладывает существенный отпечаток на процесс обмена.

Итак, стимулирование приводит к удовлетворению потребностей, но в связи с этим возникает вопрос о мере удовлетворения: какова эта мера, существует ли она вообще?

По этому поводу можно отметить следующее. Потребности человека с точки зрения возможностей их удовлетворения делятся на две группы: потребности с фиксированным объемом и потребности с неопределенным объемом. К *первым* относятся материальные потребности. Фиксирование их объема заключается в наличии определенного количества благ, необходимого для их удовлетворения, например потребность в воде, еде, движении. Другие потребности, такие, как потребность в деньгах, власти, самоутверждении, признании, не имеют фиксированного объема. Их удовлетворение порождает желание еще большего количества благ, необходимых для их удовлетворения.

Со стороны работника рациональное самопобуждение заключается в том, что субъект оценивает свои потребности, издержки, связанные с их удовлетворением, и принимает решения о желаемой для него мере труда и благ. Со стороны управленца влияние на мотивацию работника заключается во влиянии на удовлетворение его потребностей.

В этом обмене возможны различные ситуации: оценка цены своего труда работником и организацией либо совпадают, либо нет. Отмеченное несовпадение может быть как качественным, так и количественным. Первое означает, что спрос работника на блага, которые отвечают его потребностям, не соответствует предложению их со стороны группы. Понятно, что такое несовпадение не может быть тотальным, речь может идти о несовпадениях какой-либо части благ. Количественное несовпадение заключается, как правило, в том, что трудовая цена удовлетворения потребностей считается работником весьма высокой. В таком случае обмен либо не реализуется, договор о сотрудничестве расторгается, либо работник, не имея других возможностей, соглашается на предлагаемые условия, однако при этом не считает обмен справедливым. В последнем случае он считает возможным следовать тому, что ему представляется справедливым: например, уменьшать трудовую активность, если это позволяют обстоятельства. То есть попытка сэкономить на работнике приводит к удорожанию расходов на управление.

Исключить подобное поведение, казалось бы, можно ценой повышения издержек на функцию контроля, однако усиление этой функции не гарантирует эффективности работы.

Контрольные вопросы

1. Что такое личность?
2. Что в структуре личности является целым, а что выступает в качестве элементов?
3. Как создавалось знание о структуре личности?
4. Какие качества входят в каждую подструктуру? Каков способ их формирования?

5. Каково отношение биологических и социальных факторов для черт каждой подструктуры? Почему так?
6. Почему структуру личности правильно называть динамической?
7. Что такое «потенциал личности»? Из каких элементов он состоит?
8. В чем отличия понятий «потенциал личности» и «социальный капитал»?
9. Что такое «профессия», «специальность», «квалификация»?
10. В чем суть коммуникативной компетенции личности?
11. Что такое «индивидуальность»?
12. Какие базовые свойства индивидуальности?
13. Какой может быть самооценка?
14. В чём суть основных типов темперамента?
15. Какие подходы существуют к пониманию природы потребностей?
16. В чем разница между стимулированием и мотивацией?

Глава 14. ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ГРУПП И КОМАНД

14.1. Малые группы в организации

Роль малых групп в организации трудно переоценить. В российских учебниках социологии *малая группа* рассматривается как постоянная, самовозобновляющаяся система взаимодействий между её участниками, устойчивое, а не случайное объединение людей.

Специфические черты малой группы выделялись Дж. Хомансом, Р. Мертоном, Р. Бейлзом, Г.М. Андреевой, М.С. Комаровым, А.И. Кравченко и др.

Главная черта малой группы — это прямое, непосредственное взаимодействие членов группы. Такие контакты возможны в связи с относительно небольшим числом участников — от 2 до 30 человек.

Отличительными чертами внутригруппового взаимодействия в малой группе можно назвать:

– их *персонифицированный* (отличающийся в зависимости от индивидуальных особенностей людей, вступающих во взаимодействие) характер;

– *быстрое формирование* у участников группы «*Мы-сознания*». Любой участник группы легко соотносит себя с ней;

– наличие эффективного *группового контроля* (и *самоконтроля*), так как все члены группы находятся на виду;

– *индивидуализированность, неповторимость* структуры каждой группы, её статусно-ролевых стандартов поведения, традиций, групповых норм.

Кроме того, малые группы обладают всеми теми *чертами*, которые *свойственны всем социальным группам*: наличие единой общегрупповой цели; принятие членами группы основных её ценностей и норм; институализация групповых взаимоотношений, проявляющаяся в устойчивой, самовозобновляющейся системе солидарных взаимодействий.

Способность малой группы выступать посредником во взаимоотношениях отдельной личности и организации была подтверждена в Хотторнском эксперименте, который, в частности, показал, что идентификация рядовых работников с компанией зависит от степени уважения и общности между доверенными лицами компании и малой группой.

Среди малых групп принято выделять первичные и вторичные.

Под первичной группой в организации принято подразумевать малую группу интегрированную на основе симпатии, эмоциональной привязанности, доверительности, добровольного согласия.

Вторичные группы возникают на основе вторичных отношений, опосредованных функциональными соображениями, нормами. Эмоциональность при этом выступает фоном для реализации прагматичных, функционально целесообразных расчетов.

В реальности в малой группе тесно переплетены первичные и вторичные межличностные отношения. Но их необходимо чётко разделять: первые ориентированы на «другого», на его индивидуально-личностные качества, симпатии, а вторые — на цель, ради которой существует организация. Традиция смешивать первичные и вторичные отношения, подчинять вторые первым вредит делу и функционированию организации. Совмещение вторичных (служебно-функциональных) и первичных (эмоционально-аскриптивных) отношений — это признак незрелости, незрелости достиженчески-универсалистской мотивации и социальной организации компании.

Не принижая роли первичных, групп можно утверждать, что именно вторичные отношения, для которых характерны деиндивидуализированные, служебно-функциональные требования и неукоснительный контроль за их выполнением, формируют трудовую мораль, дисциплинированность, ответственность, многие другие важнейшие черты современного работника. Начальник отдела, мастер, бригадир, коллега по работе — все они связаны с индивидом вторичными (хотя и эмоционально окрашенными) отношениями, и многое в поведении

индивида определяется тем, какими деловыми и общечеловеческими качествами, какой культурой обладают вышеперечисленные персоны.

Российские психологи считают, что развитие малых групп происходит от некой аморфной группы до коллектива. Под *коллективом* понимается реальная контактная группа, отличающаяся интегративным единством направленности, организованности, подготовленности и психологической коммуникативности. Тогда как аморфная группа — это *группа-конгломерат*, только что сформированная или собравшаяся группа людей, у которых отсутствуют все перечисленные параметры коллектива,

Выделяют следующие основные *этапы развития группы как коллектива*: 1) номинальная группа, которая характеризуется внешним, формальным объединением индивидов вокруг поставленных социальных задач; 2) группа-ассоциация — это начальная межличностная интеграция в сфере эмоциональных отношений; 3) группа-кооперация с преобладанием интегративных тенденций в сфере деловых отношений; 4) группа-автономия, обладающая высоким внутренним единством как в сфере деловых, так и в сфере эмоциональных отношений. При изоляции группы и концентрации активности ее членов на узкогрупповых целях начинают формироваться группы-корпорации.

Отличительной особенностью коллектива является его интеграция с другими группами на основе направленности на более широкие социально значимые цели. Динамика коллективообразования представляет собой сложный процесс, включающий как этапы быстрого продвижения по уровням, так и периоды длительного пребывания на одном и том же уровне и даже его снижения. В этом случае группы могут характеризоваться внутренней антипатией, эгоизмом в межличностных отношениях («интраэгоизм» по Л.И.Уманскому), конфликтностью, агрессивностью как формами проявления дезинтеграции.

В психологической теории коллектива, разработанной А.В.Петровским (1979), развитие группы характеризуется по двум основным критериям: степень опосредованности межличностных

отношений содержанием совместной деятельности и ее общественная значимость. По первому критерию уровень развития группы может принять форму от диффузной группы (случайного собрания людей, не связанных совместной деятельностью) до высокоорганизованных групп, межличностные отношения в которых максимально подчинены целям совместной деятельности и опосредствованы ею. По второму критерию можно выделить группы с положительной и отрицательной социальной направленностью. Развитие группы характеризуется динамикой изменения ее свойств по обоим параметрам, что предусматривает возможность регрессивного изменения отношений (изменение социальной направленности с позитивной на негативную или узкогрупповую) и дает возможность четкой типологизации многочисленных реально существующих групп по предложенным параметрам.

Это показывает, что развитие малых групп осуществляется при помощи механизма групповой динамики.

14.2. Показатели и механизмы групповой динамики

Гармоничное взаимодействие отдельных лиц и групп, а также позитивная направленность процессов, протекающих в группах, позволяет организации эффективно достигать поставленные цели.

Совокупности динамических процессов, которые происходят в группе в определённую единицу времени, в социологии называют *групповой динамикой*.

Термин «групповая динамика» был впервые использован в 1939 году К. Левиным. По его определению, *групповая динамика* — это учение, исследующее положительные и отрицательные силы, которые действуют в группе.

Российский социолог Т.П. Галкина описывает следующие характеристики групповой динамики: цели, нормы, структура, лидерство, сплоченность, напряжение. Рассмотрим эти характеристики более подробно.

Цели группы определяются тем, в какую более общую систему практической работы с людьми включена группа.

Планируемый результат группы зависит от того, для чего была создана группа: для производства продукции, для оказания поддержки членам коллектива, для совершенствования взаимоотношений и т.п. Проблема состоит в том, что цели группы могут не совпадать с целями отдельных её членов.

Нормы представляют собой совокупность неписаных правил и требований, стандартов поведения, регулирующих взаимоотношения и взаимодействия её участников. Нормы направлены на то, чтобы подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. При этом нормы могут иметь положительный и отрицательный характер. Групповые нормы могут быть классифицированы следующим образом: 1) гордость за организацию; 2) достижение целей; 3) прибыльность; 4) коллективный труд; 5) планирование; 6) контроль; 7) профессиональная подготовка кадров; 8) нововведения; 9) отношения с заказчиком; 10) защита чести и достоинства.

Структура группы складывается из формальной и неформальной структур. И формальные, и неформальные структуры состоят из статусов, которые занимают индивиды, выполняющие соответствующие роли в группе, и связей как между статусами, так и между индивидами. Выявить структуру группы можно с помощью социометрии.

Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидерство основано на личных качествах лидера и социально-психологических отношениях, складывающихся в группе. Поэтому лидерство как явление следует отличать от руководства, в основе которого лежит использование экономических, организационных и командно-административных методов воздействия. Основными признаками лидерства являются: более высокая активность и инициативность индивида при решении группой совместных задач, большая информированность о решаемой задаче, членах группы и ситуации в целом, более выраженная способность оказывать влияние на других членов группы, большее соответствие поведения социальным установкам, ценностям и нормам, принятым в данной

группе, большая выраженность личных качеств, которые ценятся в данной группе.

Основные функции лидера: организация совместной жизнедеятельности в различных ее сферах, выработка и поддержание групповых норм, внешнее представительство группы во взаимоотношениях с другими группами, принятие ответственности за результаты групповой деятельности, установление и поддержание благоприятных социально-психологических отношений в группе.

Феномен лидерства определяется взаимодействием ряда переменных, основными из которых являются: психологические характеристики личности самого лидера, социально-психологические характеристики членов малой группы, особенности ситуации, в которой находится группа, и характер решаемых задач.

В качестве одного из основных параметров развития малой группы большинство учёных выделяют групповую сплоченность или единство группы. Понятие «*сплоченность*» используется для обозначения таких социально-психологических характеристик малой группы, как степень психологической общности, единства членов группы, теснота и устойчивость межличностных взаимоотношений и взаимодействия, степень эмоциональной привлекательности группы для ее членов.

Первые эмпирические исследования групповой сплоченности начались в западной социальной психологии в школе групповой динамики. Л. Фестингер (1950) определял *групповую сплоченность* как результат влияния всех сил, действующих на членов группы, с тем, чтобы удерживать их в ней. В качестве сил, удерживающих индивида в группе, при этом подходе рассматривались эмоциональная привлекательность группы для ее членов, полезность группы для индивида и связанная с этим удовлетворенность индивидов своим членством в данной группе (Д. Картрайт, А. Зандер, 1968). Уровень сплоченности малой группы определяется частотой и устойчивостью непосредственных межличностных (прежде всего — эмоциональных) контактов в ней.

В случае расхождения целей группы и целей организации высокая степень сплоченности может отрицательно сказаться на производительности труда всей организации.

Отрицательной стороной чрезмерной сплоченности группы может быть и некритичное мышление членов группы вследствие развития группового единомыслия. Групповое единомыслие — это склонность членов группы быстро сходиться во мнениях и готовность соглашаться друг с другом, не считаясь с возможностью появления ошибочного мнения.

Между членами группы, если они вступают между собой во взаимодействие, всегда существует *напряжение*. Это напряжение может быть как позитивным, так и негативным. Это связано с тем, что члены группы различаются по взглядам, позициям, моделям поведения, по своим планам и потребностям. Эта проблема более подробно рассматривается в теме о *социальном тоне*.

Все перечисленные характеристики могут являться показателями уровня развития малой группы.

К числу *основных психологических механизмов развития* группы относятся:

- Разрешение внутригрупповых противоречий: между растущими потенциальными возможностями и реально выполняемой деятельностью, между растущим стремлением индивидов к самореализации и усиливающейся тенденцией интеграции с группой, между поведением лидера группы и ожиданиями его последователей.

- «Психологический обмен» — предоставление группой более высокого психологического статуса индивидам в ответ за более высокий их вклад в ее жизнедеятельность.

- «Идиосинкразический кредит» — предоставление группой высокостатусным ее членам возможности отклоняться от групповых норм, вносить изменения в жизнедеятельность группы при условии, что они будут способствовать более полному достижению ее целей.

14.3. Команда: понятия, методы формирования, типология членов

Несмотря на быстро возрастающее признание потребности в командной работе, до сих пор потенциальные возможности команд в деятельности больших организаций практически не используются. Причиной является то, что руководители недостаточно четко понимают, что такое команда, как ее создавать и как использовать.

В работах российских социологов Т.П. Галкиной и Е.С. Яхонтовой подробно рассматриваются вопросы образования и функционирования команд. Раскроем тему данного параграфа, опираясь на их рассуждения.

В общем смысле *команда* определяется как несколько человек, действующих совместно при выполнении какой-либо работы или деятельности. Другое, более сложное определение термина «*команда*» – это группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов. Члены команды взаимозависимы в работе, т.е. для достижения разделяемых целей они нуждаются в работе других членов.

Взаимозависимость означает, что каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу. Члены команды зависят от работы каждого. В команде все делятся рабочей информацией друг с другом. Члены команды воспринимаются как равноправные участники процесса деятельности и имеют возможность влиять друг на друга.

Разделяемая ответственность – это ответственность за командные цели, понимаемая и разделяемая всеми.

Командные результаты разделяются всеми членами группы и фокусируют групповую активность.

Таким образом, *команда* – это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов.

Главным отличием команд от традиционных рабочих групп является наличие синергетического эффекта.

Повышение эффективной деятельности команд может опираться на следующие методы: катарсис, катализация, конфронтация, рекомендации.

Метод катарсиса основан на оказании помощи членам команды, когда необходимо освободить их от эмоциональной тревожности и взаимного непонимания. Создается ситуация, провоцирующая выражение эмоций и чувств, которые накопились в каждом сотруднике. Это позволяет нормализовать уровень социальной напряженности, отклонение от нормы которой связано с ростом опасений и недостатком взаимного понимания. Отклонение от нормы социальной напряженности проявляется в нежелании или неготовности некоторых индивидов активно включаться в командную работу. Эмоциональный катарсис позволяет им выразить свои чувства и переживания тревоги, фрустрации, одиночества, агрессивности и т.п.

Метод катализации концентрирует внимание членов команды на их потребностях, изменяя отношение каждого к запросам коллег: от игнорирования до признания и готовности принимать их в расчет.

Данный метод направлен на развитие взаимопонимания между членами команды; он предполагает сбор информации об особенностях конкретной ситуации, о реакциях членов группы на проявления друг друга, об их самовосприятии. Логический анализ этой информации и ознакомление членов группы с результатами исследования могут ускорить развитие взаимопонимания, способствовать изменению поведения членов группы и повысить напряженность связей в группе.

Метод конфронтации позволяет отыскать общие ценности команды и устранить на этой основе стоящую перед ней проблему. Членам команды дают понять, в какой степени их ценности не мотивированы, не значимы или, наоборот, приемлемы и необходимы. Целью этих усилий является оказание содействия команде в разрушении сложившейся практики умолчания, рационализации, оправдания «неписанных» правил поведения, которые не способствуют эффективному решению задач, стоящих перед коллективом.

Применение *метода рекомендации* уместно в том случае, если члены команды не понимают, как следует решать ту или иную проблему, или не имеют соответствующих навыков. Тогда повысить эффективность деятельности команды можно с помощью профессионального совета, рекомендации или инструкции.

Однако основной механизм повышения эффективности деятельности команд заключается в правильном подборе членов команды.

Влияние на успех группы такого важного фактора, как состав команды, выявили М.Белбин и его коллеги. Ими были проведены исследования нескольких сотен небольших групп в процессе деятельности. Ученые определили, что поведение членов групп соответствует одной из девяти (таблица 2).

М. Белбин пришел к выводу, что группа, в которой есть исполнители всех девяти ролей, будет эффективно работать над выполнением любого задания. Также была выявлена зависимость эффективности группы от баланса ролей. Состав группы должен соответствовать заданию, для выполнения которого она создана. Не во всех группах может наблюдаться полный набор ролей, и не все члены группы полностью могут реализовать свою роль. Поэтому М. Белбин рекомендует членам команды осваивать навыки работы еще как минимум одной дополнительной роли, чтобы группа имела возможность эффективно достичь поставленной цели.

Однако, как уже говорилось, психологами доказано, что человек имеет ограниченные возможности в изменении своей психологической сущности, следовательно, рекомендации М. Белбина не могут быть в достаточной мере реализованы.

Таблица 14.1 - Роли членов команды

Роль	Типичные характеристики
Исполнитель	Дисциплинированный, надежный, консервативный и эффективный. Умеет реализовать идеи в практических действиях
Координатор	Зрелый, уверенный, хороший председатель. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия
Организатор	Динамичный, бросает вызов, оказывает давление. Его мужество и энергия позволяют преодолевать любые трудности, ненавидит проигрыши
Генератор	Изобретателен, обладает богатым воображением, человек с идеями. Умеет решать нестандартные проблемы
Искатель	Экстраверт, энтузиаст, общителен. Исследует возможности, устанавливает контакты, по природе – сетевой работник
Математик	Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает – инспектор
Командный «игрок»	Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды, чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям
Финишер	Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений
Специалист	Себе на уме, одиночка. Профессионал в узкой области знаний.

Контрольные вопросы

1. Что такое «малая группа»?
2. Каковы отличительные черты внутригруппового взаимодействия в малой группе?
3. В чём различие первичных и вторичных малых групп?
4. Что понимается под термином «коллектив»?

5. Какие выделяют этапы развития коллектива?
6. Что означает понятие «групповая динамика»?
7. Кто и когда вводит в научный оборот понятие «групповая динамика»?
8. Какие существуют характеристики групповой динамики?
9. Какие групповые нормы проявляются в малых группах?
10. В чём суть лидерства?
11. В чём суть сплоченности группы?
12. Что является психологическим механизмом развития группы?
13. Какие существуют методы образования команд?
14. Какие роли членов команд выделяет М. Белбин?

15.1. Сущность карьеры. Теории карьеры

Карьера – это иерархическое отражение пути должностного продвижения работника на протяжении всего трудового периода или его отрезка. Различные аспекты проблемы карьеры изучались многими известными специалистами, начиная с представителей классической школы. Так, в работах М. Вебера *карьера чиновника* в бюрократической организации трактуется как объективно заданный и спланированный организацией процесс его вертикального перемещения по ступеням управленческой иерархии, зависящий, с одной стороны, от квалификации (технических навыков) и компетенции, а с другой – от стажа работника в организации (тезис о неотвратимости карьеры).

Подвергая Вебера критике, А. Гоулднер фиксируют внимание на том, что реальная карьера менеджера высшего уровня в организации складывается в результате конфликта двух принципов формирования властных структур: принципа компетентности (например, власть узкого функционального руководителя) и принципа права, или сложившейся традиции (власть высшего администратора). Поэтому руководители высшего уровня, не обладая необходимыми специальными знаниями и технической компетенцией для оценки качества проектов решений, подготовленных функциональными специалистами, имеют юридическое право давать заключения и принимать решения о целесообразности их реализации.

Конфликт указанных принципов на практике означает, что ограничением на реализацию принципа компетентности при комплектовании властных структур во всех типах организации может быть (и на практике является) в зависимости от культурных особенностей региона либо возраст кандидата, либо его пол, либо его общий образовательный уровень, либо национальная, расовая, партийная, социальная или сословная принадлежность, либо

социальное или имущественное положение, либо вероисповедание, либо тип учебного заведения.

В концепциях ряда представителей *ситуационного* подхода (Дж. Томпсон), а также игровой концепции организации (М. Крозье) механизм карьеры менеджера высшего уровня связывается с его способностью преодолевать неопределенность в жизненно важных для организации сферах. Томпсон считал, что чем больше в организации и ее окружении имеется источников неопределенности, тем в большей степени менеджерам высшего уровня предоставляется возможность принимать решения по собственному усмотрению, строить политику на основе своих личных пристрастий и субъективных оценок.

Особое место проблематика карьеры работника в организации занимает в современной *теории организационного поведения*. Интерес вызывает теория Э. Шейна, который рассматривает карьеру как фактор, обеспечивающий сотрудничество и взаимовыгодный обмен между работником и организацией. Карьера для него – это постоянное приведение в соответствие системы взаимных ожиданий работника и организации (в лице ее администрации) на базе психологического контракта. *Психологический контракт* – это юридически не закрепленное и не оговоренное, но взаимно учитываемое работником и администрацией соглашение об условиях взаимовыгодного сотрудничества. Иными словами, это набор неписаных взаимных ожиданий работников и представителей организации. Для работника такой набор включает в себя представления о различных приемлемых для него компонентах «трудовой ситуации»: форма оплаты и условия труда, возможность обучения и дальнейшего роста карьеры, самовыражения и самоактуализации, поддержание чувства собственного достоинства и др. Для администрации он означает требования, предъявляемые к работнику: лояльность, умение хранить коммерческие тайны, действия в интересах организации и др. Невыполнение психологического контракта рассматривается как источник нарушения сотрудничества между работником и организацией, взаимной отчужденности и неудовлетворенности. Его несоблюдение со стороны администрации ведет к текучести

кадров, забастовкам, саботажу, а со стороны работников – к административным санкциям, увольнению, замедлению профессиональной и должностной карьеры. В то же время если контракт взаимно выполняется, то создаются условия взаимовыгодного обмена между работником и организацией.

Следовательно, агентом и творцом карьеры выступает, с одной стороны, работник, который по мере своего развития переформулирует требования к организации на основе т.н. *якоря карьеры*. Он выбирает направления карьеры и сознательно планирует действия, направленные на изменение своего должностного и профессионального статуса. Якорь карьеры, следовательно, это фактор, определяющий систему ожиданий работника по поводу его карьеры. Он является отправной точкой для выбора желательной для него в ближайшей перспективе траектории карьерных изменений. С другой стороны, творцом карьеры выступает администрация организации, которая заинтересована в сотрудничестве с работником, его лояльности и получении от него максимальной отдачи на каждом новом этапе.

Концепция развития карьеры Э. Шейна основывается на ряде исходных представлений:

- о постоянном изменении системы потребностей, ожиданий и способностей работника за время его работы в организации;
- об описании механизмов мотивации работника в терминах теории ожиданий;
- о необходимости поддержания баланса между работником и организацией путем неоднократного переформулирования психологического контракта;
- о выборе направления карьеры, зависящем от механизма формирования у работника устойчивой самооценки, своих возможностей и способностей, что и составляет содержание так называемого якоря карьеры.

Согласно Шейну, траектория карьеры индивидуальна для каждого работника, поскольку базируется на личностных ожиданиях, связанных с оценкой своих возможностей, способностей и мотивов. Шейн выделил несколько фаз развития карьеры работника в организации:

- фаза прихода человека в организацию;

- фаза восхождения;
- фаза выравнивания карьеры.

При этом первую фазу карьеры он в соответствии с западной традицией связывает с изначальным освоением «технических навыков работы», вторую – с переходом на управленческую работу и подъемом по ступеням организационной иерархии; третью – с горизонтальными перемещениями работника и включением его в состав многочисленных советов и комиссий. Концепция Шейна легла в основу многочисленных моделей организационной карьеры.

15.2. Содержание карьеры

Итак, *карьера* представляет собой иерархическое отражение пути должностного продвижения работника на протяжении всего трудового периода или его отрезка. Карьера определяется временной последовательностью и продолжительностью занимаемых работником должностей. Подразумевается, что эта последовательность в той или иной мере отражает профессиональный квалификационный рост работника, расширение и углубление его способностей. В этом плане карьера представляет последовательность достижения определенных результатов должностного роста, профессиональной специализации, интеллектуального развития работника. Понятно, что для успешного карьерного продвижения работнику необходимо формировать и совершенствовать профессиональные и деловые качества. Условно этот процесс изображен на рисунке 15.1.

Качества – присущие индивиду от рождения или приобретенные и развитые характеристики его профессиональных, деловых и личных способностей, возможностей. Это основа построения карьеры. Выявление, исследование, анализ и оценка качеств являются задачами такого важного направления работы с персоналом, как *профессиональная диагностика*. В отличие от профессиональной ориентации она ставит целью определить предназначение индивида в наиболее перспективных для него формах деятельности.

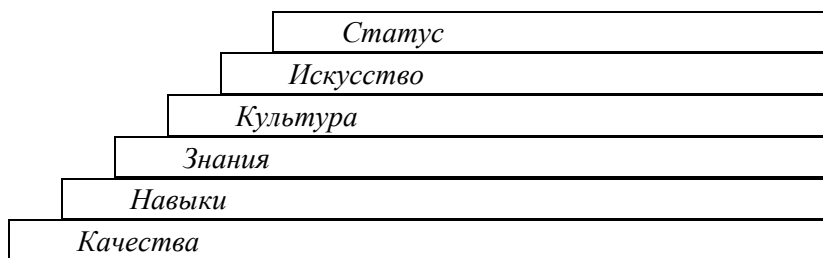


Рисунок 15.1 - Составляющие карьерного роста

Навыки – это осваиваемые и закрепляемые практические приемы, которые обеспечивают целенаправленные действия на основе выработки конкретных умений в результате систематизированной подготовки работника. Они формируются с самого начала жизнедеятельности человека. Первичные навыки индивида обеспечивают получение, накопление и использование *знаний* в качестве основного ресурса его дальнейшей социальной адаптации, профессионального совершенствования и интеллектуального развития.

Культура – исторически сформировавшаяся совокупность достижений, форм и содержания функционирования и развития общества. Она обеспечивает восприятие деятельности работника окружающими. Культура обеспечивает достижение необходимого уровня развития профессиональных, деловых и личных качеств индивида, общественное признание. Такая оценка достижений индивида становится основным признаком, характеризующим работника, Она обуславливает его карьерный рост.

Пройдя основные ступени карьерного роста, конкретный работник приобретает *статус* – официально закрепляемое или неформально складывающееся позиционирование в иерархии организации. Статус определяет положение работника, задает совокупность полномочий, отражающих признание его административных прав и возможностей личного влияния на окружающих.

Карьерное продвижение работника в виде последовательности занимаемых им должностей осуществляется в условиях конкуренции соискателей. Как правило, даже в тоталитарных организациях они строятся на рыночных принципах, насыщаются субъективным содержанием. Вырабатываются определенные требования к соискателям, применяются эффективные методы оценки и сопоставления кандидатур соискателей как внутри организации, так и вне ее.

Как уже отмечалось, профессиональная карьера отражается продвижением работника по иерархии должностей организации и четко ориентируется на организационную структуру. Формируется так называемые вертикальные (восходящий, нисходящий) и горизонтальные типы профессиональных карьер. *Вертикальная* карьера предполагает назначение сотрудника, который уже работает в системе управления, на новый, более высокий пост. При этом нужно учитывать следующие моменты:

- среди выдвижений наибольшее значение имеет переход работника из категории специалистов в категорию руководителей, что отражает необходимость освоения работником более широкого спектра функциональных направлений перед выдвижением на должность руководителя более высокого уровня;
- необходимо помнить, что работник, продвигаясь вверх, в какой-то момент достигает предельного уровня компетентности. Поэтому не всякое вертикальное движение отвечает интересам работника.

Горизонтальная карьера (ротация) — это передвижение на том же иерархическом уровне, т.е. назначение сотрудника, когда либо название должности остается прежним, но меняется место работы, либо меняется должность, но уровень поста остается прежним. Механизм ротации становится сегодня все более популярным, так как поддерживается интерес людей к работе. Новая работа заставляет человека преодолевать себя, открывать новые стороны своего «я», постоянно работать над своими навыками и умениями. В процессе ротации человек узнает специфику самых разных структурных подразделений, начинает понимать язык различных специалистов, осознает дифференциацию организационных целей. Работники, карьера

которых строится в соответствии с принципом ротации, легче справляются с коммуникационными барьерами и набирают необходимый опыт, чтобы затем быть в состоянии руководить относительно обособленным участком работы, т.е. стать менеджерами. Постоянно перемещаясь внутри организации, человек перестает ассоциировать себя с каким-то отделом, должностью или профессиональной группой, он ощущает себя прежде всего как член организации в целом. Это обстоятельство представляется исключительно важным с точки зрения приобщения работников к глобальным целям организации.

Таким образом, горизонтальная карьера обеспечивает большие возможности должностной сменяемости в организации, обновления квалификации, профессиональной специализации, производственной и управленческой кооперации. Показателен пример организации управления в японских компаниях, где руководителю необходимо приобрести определенный опыт работы в должностях каждого из своих будущих заместителей. Наличие у кандидата подобного опыта в зарубежных и отечественных компаниях все чаще становится не только желательным, но и обязательным требованием (об этом часто упоминается в объявлениях о конкурсе на замещение той или иной вакантной должности).

Карьера работника может принимать самые разнообразные конфигурации. Они могут зависеть от региональных, отраслевых, организационных, профессиональных, коммуникационных, корпоративных и других факторов.

Карьерное продвижение большинства работников от должности к должности отражает повторяющуюся последовательность основных составляющих элементов, процедур. Это получило название *карьерного цикла работника*. Он представлен следующими элементами: профессиональная подготовка к работе в организации, адаптация к составу и содержанию работ, конкурс, отбор и назначение, работа в должности, продвижение.

Каждый из названных элементов карьерного цикла может проходить в различных формах. Например, подготовка может проводиться как в ходе получения общего или специального

образования, так и непосредственно на рабочем месте по специально разработанной программе, а адаптация – в виде стажировки, исполнения обязанностей, испытательного срока, временного замещения должности. Карьерный цикл работника представляет собой достаточно четкую последовательность, раскрывающую сущность, содержание и преемственность основных видов деятельности на всем его протяжении.

15.3. Управление карьерой и планирование карьеры работника

Управление карьерой и планирование карьеры работника стало за последние 20 лет одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами в современных организациях. Сегодня уже не нужно доказывать, что вложения в работника, повышение его квалификации, развитие деловых навыков становятся одним из решающих факторов повышения эффективности организации в целом. Управление карьерой работника должно стать самостоятельным направлением в управлении персоналом.

Каково же содержание этой работы?

Сегодня важно осуществить дифференциацию двух процессов: *управление карьерой* (планирование и осуществление программ по развитию персонала со стороны организации) и *планирование карьеры* (планирование и осуществление усилий самим работником относительно своей карьеры).

Управление карьерой – это постоянный процесс, включающий в себя подготовку, выполнение и отслеживание индивидуальных планов карьеры. *Управление карьерой представляет собой деятельность, нацеленную на удовлетворение потребностей организации в трудовых ресурсах, т.е. реализацию организационных целей с помощью уже наличных работников.*

Планирование карьеры, напротив, делает акцент на удовлетворенность человека в ходе его трудовой жизни. Эффективность в данном случае понимается не только как производительность, но и как хорошее психологическое состояние

личности. Планирование карьеры – это обдуманная попытка работника в большей мере понять свои собственные способности, выработать план карьеры, предполагающий специальные усилия со стороны человека (получение дополнительного образования, налаживание отношений с влиятельными группами в организации, создание определенного имиджа и т.п.).

На практике бывает довольно сложно объединить наилучшим образом индивидуальные и корпоративные потребности в рамках развития организации, так как тот уровень, до которого может и хочет расти человек, не всегда совпадает с потребностями и возможностями организации. Основной проблемой управления карьерой и планирования карьеры является оптимальная стыковка индивидуального и организационного уровней, что требует учета большого количества фактической информации, механизмов оценки и контроля, обширного инструментария.

Сегодня вопросы планирования карьеры и управления ею находятся в центре внимания теории и практики менеджмента. Понимание работником того, что через некоторое время он займет определенную должность и далее будет продвигаться по служебной лестнице, вселяет в него чувство уверенности, ощущение того, что внешние события находятся под контролем. Однако на практике только немногие очень крупные и стабильные организации могут обеспечить более или менее реальные гарантии этого. В реальности построение карьеры зависит от многих случайных факторов, поэтому говорить о планировании в обычном понимании этого слова по отношению к данной области достаточно сложно.

Внутриорганизационная карьера работника реализуется в трех основных направлениях:

- *вертикальное* – подъем на более высокую ступень иерархии;
- *горизонтальное* – перемещение в другую функциональную область деятельности, выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре или расширение и усложнение задач на прежней ступени;

- *центростремительное* – движение к «ядру», «сердцевине» организации (например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания, получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства и т.п.).

Как уже говорилось, механизмом построения карьеры является *ротация кадров*, которая представляет собой периодические перемещения работника внутри организации с явными изменениями выполняемых функций.

Однако в применении принципа ротации существуют и свои проблемы. Если персонал организации все время перемещают, это неблагоприятно сказывается на накоплении профессионального опыта в структурных подразделениях, занимающихся конкретными видами деятельности. Здесь должны быть люди, представляющие собой «кладезь опыта» для вновь приходящих сотрудников. Японцы решают эту проблему просто. Работники, не желающие или не способные занять управленческие должности, после достижения 40 лет, как правило, остаются работать в том или ином подразделении без дальнейших перемещений. Другая проблема связана со стоимостью ротации, так как работникам периодически приходится давать дополнительное образование, необходимое для новой работы. Подобные программы переквалификации требуют определенных и часто весьма значительных затрат.

Расширение полномочий человека в процессе его продвижения по служебной лестнице также представляет собой серьезную проблему. Дело в том, что в результате такого продвижения можно, например, приобрести не самого лучшего заведующего отделом или службой, потеряв при этом хорошего рядового работника. Поэтому в ряде современных западных организаций наряду с традиционным вертикальным ростом применяется методика так называемого горизонтального роста, т.е. повышения без расширения управленческих полномочий. Такой подход часто называется принципом *«двойной служебной лестницы»*.

«Двойная лестница» позволяет уравнивать организационный и социальный статусы должностей административной иерархии с

нетрадиционными должностями, тяготеющими к творческой, исследовательской работе. Внедрение такой методики связано с определенной организационной работой, которая состоит прежде всего в составлении сетки должностей, параллельной обычной организационной иерархии. Необходимо оценить уровень заработной платы, льгот и компенсаций для тех работников, которые не могут или не хотят в ходе своей карьеры становиться управленцами. Идеальной при этом является ситуация, когда в результате такого повышения работник получает столько же, сколько и тот, кто становится на одну ступень выше и начинает кем-то управлять. Здесь, однако, возникает проблема этического свойства, так как после серии таких горизонтальных повышений работник начнет получать значительно больше, чем его непосредственный начальник.

Формы планирования карьеры. Планирование карьеры может осуществляться в самых различных формах: самоанализ; информирование и консультирование; коллективное обсуждение возможностей развития персонала. Среди них самой простой формой является *самоанализ*, получивший на зарубежных предприятиях гораздо большее развитие, чем в отечественной практике. В числе прочих задач работник диагностирует собственную карьерную ситуацию. Другими словами, он формирует свои цели и приоритеты, критически оценивает свою квалификацию и возможности продвижения в сложившихся условиях.

В современных условиях для организации процесса самостоятельного планирования карьеры в отделе кадров следует создать компьютерную базу данных о перемещениях работников, предполагаемых вакансиях и ограничениях в замещении тех или иных должностей со свободным доступом работников к этой информации. В компьютер могут быть заложены так называемые «линии карьеры», показывающие наряду с другими данными долю людей, избравших ранее тот или иной график перемещений внутри организации.

Важную роль в управлении деловой карьерой играют *информирование и консультирование*, помогающие проверить выводы, сформировавшиеся при самоанализе. Кроме того, они

способствуют преодолению субъективизма представлений о собственной карьере.

Важнейшим источником информирования и консультирования является непосредственный руководитель. Одна из форм его контакта с сотрудниками – *оценочная беседа* в рамках общей процедуры текущей периодической оценки персонала. Основным предметом беседы становится предшествующее и будущее продвижение сотрудника. В общем случае оцениваются его сильные и слабые стороны, составляется или корректируется среднесрочный план карьеры, согласовываются конкретные мероприятия по продвижению сотрудника.

Кадровые подразделения организаций могут разрабатывать для руководителей подразделений банки интервью, инструктивные материалы с целью облегчить им управление карьерой своих сотрудников.

Одна из наиболее оптимальных форм планирования карьеры – *консультирование*, проводимое менеджером по персоналу или специалистом-консультантом. Консультирование требует дополнительных затрат, но иногда именно такая форма представляется наиболее желательной (например, в случае конфликта между отделом персонала и другими подразделениями или в случае объективных сложностей решения проблем служебного роста в периоды кризисного состояния организации).

В небольших подразделениях одним из эффективных инструментов управления карьерой является *коллективное обсуждение возможностей развития персонала*. Благодаря контакту с другими людьми, сотрудник получает дополнительную подготовку, возникает новый круг партнеров-консультантов. В ходе таких обсуждений человек может получить реальную обратную связь, реакцию на свои претензии на занятие тех или иных должностей. Планирование карьеры работников может быть скоординировано и восприниматься как некий единый план перемещений и переподготовки персонала.

Карьера работника развивается до тех пор, пока речь не заходит о его увольнении. Понятно, что этот процесс может быть инициирован как работником, нашедшим для себя более подходящее место, так и организацией, столкнувшейся с

необходимостью сокращения штатов или некомпетентностью данного конкретного лица.

Когда руководство осознает, что без увольнений не обойтись, ему следует создать специальные механизмы, способные по возможности сгладить негативные стороны этого процесса. Оставшиеся работники должны видеть, что организация относится к людям не как к предметам, взятым напрокат. Сегодня многие западные компании оказывают увольняемым помощь в поиске новой работы, чтобы смягчить болезненную реакцию работников на увольнение. В частности, проводятся консультации по составлению документов для устройства на работу, предоставляются возможности пользоваться оргтехникой и помощью секретарей для контактов с работодателями. Когда, например, компания «Мак-Донелл Дуглас» сократила 5000 рабочих, ее отдел кадров не только организовал оснащенный компьютерами и телефонами центр помощи бывшим работникам, где они могли получить необходимые консультации, но и финансировал проведение «ярмарки» рабочих мест и даже дал объявление по радио, усиленно расхваливающее качество увольняемых работников. Подобные программы с конца 1990-х годов стали реализовываться и в российских компаниях при проведении комплексной реструктуризации (на КамАЗе, Россельмаше и др.). Это делается не только и не столько из прагматических побуждений (чтобы в случае необходимости воспользоваться помощью уволенных работников), но прежде всего из этических соображений.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение карьеры.
2. В чем специфика трактовки карьеры в работах М. Вебера?
3. В чем суть описанного А. Гоулднером конфликта двух принципов формирования властных структур как основы карьеры менеджера?
4. Как определяется механизм карьеры менеджера в рамках ситуационного подхода и игровой концепции?

5. В чем специфика подхода Э.Шейна к рассмотрению карьеры?
6. Какие этапы карьеры выделяет Э. Шейн?
7. Каковы составляющие карьерного роста?
8. Назовите типы карьеры.
9. Каковы основные составляющие процесса управления карьеры?

РАЗДЕЛ VI
РУКОВОДСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

**Глава 16. ОСОБЕННОСТИ СУБЪЕКТА
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ**

16.1. Аппарат управления как социальная группа. Диапазон руководства

Работники, осуществляющие функции управления или способствующие их осуществлению, т.е. работники, профессионально участвующие в процессе управления, образуют аппарат управления.

Аппарат управления представляет собой особую социальную группу, которая несёт в себе присущие ей социально-типические признаки. Особенности данной группы обусловлены:

- объёмом получаемой и анализируемой информации;
- необходимостью принимать управленческие решения;
- необходимостью оказывать управленческие воздействия на других людей;
- высокой ответственностью.

Существуют различные классификации участников аппарата управления: по должностному признаку, по уровням (ступеням) в иерархии управления, по специальному образованию, по отраслям производства и др. Однако базовой классификацией является классификация работников в процессе принятия и реализации решений. По этому признаку управленческие кадры подразделяют на три большие группы: руководителей, специалистов и вспомогательный персонал (технических исполнителей). Каждая из названных групп характеризуется специфическим местом в системе управления, особенностями профессиональной деятельности, а также системой профессиональной подготовки.

Руководители — это работники, возглавляющие соответствующий коллектив, направляющие и координирующие работу всего аппарата управления или его отдельных звеньев,

осуществляющие контроль и регулирующие деятельность коллектива по выполнению поставленных задач и достижению целей. Руководители подразделяются на линейных и функциональных. *Линейные руководители* — лица, действующие на основе единоначалия, ответственные за состояние и развитие организации или ее обособленной, организационно оформленной части (объединение, предприятие, цех, участок, бригада). К *функциональным руководителям* относят лиц, ответственных за определенный функциональный участок работы в системе управления и возглавляющих подразделения, осуществляющие конкретные функции управления (комитеты, отделы, бюро и др.). Руководители классифицируются также по уровням управления. Например, линейными руководителями являются: руководители низового (мастера, начальники участков и т.п.), среднего (начальники и функциональные специалисты цехов и начальники отделов предприятий) и высшего (директора, главные специалисты предприятий) звеньев.

Специалисты — это специализированные работники, разрабатывающие на основе имеющейся у них информации варианты решения отдельных конкретных, как правило, функциональных вопросов производственного или управленческого характера. Специалисты управления классифицируются в соответствии с *функциями управления* и их профессиональной подготовкой. Различают главных специалистов, ведущих специалистов, специалистов различных категорий и классов и т.д. К группе специалистов относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы, психологи, социологи и пр.

Вспомогательно-технический персонал — это работники, обслуживающие деятельность руководителей и специалистов. Их, как правило, классифицируют по отдельным операциям управления. К таким работникам относятся секретари, машинистки, операторы ЭВМ, архивариусы, чертежники, лаборанты и др. Технические исполнители имеют узкую и конкретную профессиональную подготовку, призваны обеспечивать техническую помощь руководителям и специалистам управления, в частности, при выработке и

реализации управленческих решений (сбор, первичная обработка, хранение и выдача информации, учет, контроль и т.п.).

Указанная классификация управленческих кадров позволяет четко сформулировать требования к каждому участнику аппарата управления в зависимости от его принадлежности к той или иной группе и организовать необходимую для данной категории работников систему их подбора, подготовки и рационального использования. Особый вид деятельности, осуществляемый аппаратом управления, порождает специфические нормы поведения, привычки, психологические особенности, что, в свою очередь, обуславливает специфику работы с данной категорией работников, необходимость постановки особых задач, использования специальных форм и методов кадровой работы.

Ключевой фигурой аппарата управления выступает руководитель, часто именно от него зависит жизнедеятельность организации.

По мнению А.И. Пригожина, *руководство* – это синтетическое понятие, объединяющее в себе несколько аспектов взаимоотношений людей и их должностных статусов в организации. С одной стороны, это деятельность по определению целей организации, путей их достижения и стратегии развития, а также работа руководителя с подчиненными в непосредственном контакте по решению служебных задач. С другой стороны, это отношение между личностями, т.е. специфический тип общения.

Существуют многие другие подходы к определению данного понятия. Но основная суть руководства заключается во влиянии на подчиненных для достижения целей организации.

Г.Г. Воробьев отмечает, что специфичность руководства как функции управления, т.е. как стандартизированного социального действия, регулируемого определенными нормами и контролируемого социальными институтами, объясняется природой объекта, на который эта функция направлена. Сложность такого объекта управления, как человеческие ресурсы, подразумевают такую же сложность в управлении ими.

Таким образом, руководство - это *процесс*, который, в свою очередь, может быть разбит на отдельные действия и шаги руководителя.

Одна из важнейших проблем социального управления – определение границ влияния руководителя на организацию, того объема организационного пространства, который руководитель в состоянии контролировать. Наиболее распространенный способ измерения диапазона руководства – определение числа работников, непосредственно подчиненных одному руководителю.

Но структурная сложность и размеры организации ставят здесь весьма ощутимые границы. Отсюда вытекает исходный принцип: один человек может контролировать весьма ограниченное число подчиненных. Следует различать следующие категории подчиненных: формальное, потенциальное число подчиненных, которых данный руководитель мог бы контролировать, и реальное число подчиненных, трудовое поведение которых действительно подотчетно руководителю.

В качестве единицы измерения диапазона руководства в социологии организаций принимается отношение, определяется число возможных отношений, возникающих в контролируемой руководителем сфере. Причем возможно, что некоторое число таких отношений перекроет способность руководителя регулировать их. Вот пример одного из распространенных подходов. Возьмем случай, когда у одного руководителя (P) два подчиненных (A, B). Очевидно, возможны следующие варианты отношений: прямые – между руководителем и каждым подчиненным (PA, PB); между подчиненными как специфической группой и руководителем ($P-AB$). Итак, при наличии у руководителя двух подчиненных, число возникающих отношений равно трем.

Теперь представим ситуацию с тремя подчиненными. Кроме прямых отношений (PA, PB, PB), следует предусмотреть возможность образования диад (неформальных пар), с которыми руководителю также придется иметь дело ($P-AB, P-AB, P-BB$), и, наконец, с группой подчиненных ($P-ABB$). Значит, в случае трех подчиненных число возможных отношений равно семи.

А если четверо подчиненных? Используя ту же логику, получим: прямые PA, PB, PB, PG , с диадами $P-AB, P-AB, P-AG, P-BB, P-BT, P-BG$, с триадами $P-ABB, P-ABG, P-ABG, P-BBG$, с группой $P-ABBG$. В результате число отношений равно 15.

Существуют и *другие способы определения диапазона* руководства. В основе одного из них лежит *измерение времени*, точнее – числа и частоты контактов, которые имеет руководитель с каждым подчиненным за какой-то период. В этом случае необходимы поправки на квалификацию подчиненных, технологию, сложность и длительность операций и т.д.

С помощью исследования диапазона руководства решается важная практическая задача, а именно определение оптимального числа подчиненных. На основании работ в этом направлении сформулированы некоторые *рекомендации*, согласно которым для высшего и среднего уровней наиболее эффективно руководство при наличии 4–6 подчиненных, для низового уровня – до 30. Такое различие вызвано наличием у высших и средних руководителей опосредованно подчиненных, преобладанием организационных задач над техническими и т.д.

В целом, исследователи определяют следующие *основные организационные факторы, влияющие на диапазон руководства* и нагрузку руководителя: сходство функций, выполняемых подчиненными, пространственное размещение работников и связь, сложность выполняемых задач, степень детализации, интеграции, сработанность коллектива, возможность предвидения и планирования, организационная стабильность, но наиболее важным фактором, выступает личность самого руководителя.

Вопросы руководства и лидерства достаточно глубоко исследовались в менеджменте и теории управления на протяжении всего периода развития этих наук.

16.2. Основные теории руководства

Феномен руководства как особого направления деятельности по-разному трактуется в различных научных концепциях. В соответствии с положениями научной (Ф.Тейлор) и классической школы менеджмента (А.Файоль, М.Вебер) отношения руководства и подчиненных строятся на принципах максимальной формализации и строгой иерархии. Права руководителя полностью определяются его официальным статусом, а власть – формальным авторитетом. Диапазон власти руководителя

устанавливается нормативными документами. Власть рассматривается как результат делегирования полномочий сверху. Руководитель монополизирует все интеллектуальные функции, осуществляя тотальное программирование и постоянный контроль за деятельностью подчиненных. В этой модели рядовой работник дистанцирован от руководителя, а идеальный подчиненный – исполнительный работник.

Противоположный взгляд на сущность и роль руководителя получил отражение в концепциях школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Д. МакГрегор, Б. Барнард). Основная функция руководителя (особенно низового уровня) – налаживание социальных отношений в коллективе, создание условий для развития работников, проявления их инициативы и лояльности. Отношения руководства и подчинения ориентированы на использование неформальных механизмов регуляции. Сфера программирования и контроля существенно сокращается. Большое внимание уделяется проблемам неформального авторитета и неформального лидерства. В качестве основной функции руководителя рассматривается создание условий для развития работников: стимулирование, мотивация, использование способностей. В этой модели идеальный работник – проявляющий инициативу, квалифицированный, самоорганизованный и самопрограммируемый.

Для практики управления немаловажное значение имеет выработка социальной технологии лидерства. Она основана на *трех основных подходах к пониманию руководства*. Первый из них базируется на внимании к природным чертам характера лидера, второй – на выделении типов его поведения, третий – на идее о том, что успех любого руководителя зависит от массы внешних факторов, к которым необходимо приспосабливать любой тип характера и поведения.

Первый подход получил развитие в «теории черт лидера» (иногда именуемой также теорией «великий людей»), доминировавшей в 1940-х годах. Эта теория исходила из представления, что все успешные руководители обладают неким универсальным набором личностных качеств, отличающих их от других людей. Многочисленные попытки сформулировать набор

таких качеств просматриваются уже в работах представителей классической школы и школы человеческих отношений (А. Файоль, М. Фоллет). Так, например, А. Файоль считал, что администратор высшего уровня должен обладать такими качествами, как здоровье, моральные и волевые навыки, общий кругозор, умение работать с людьми, способность к планированию и контролю, общая компетентность и др.

Наибольшее развитие этот взгляд на лидерство в организации получил в концепции О. Тида, который связывал лидерство со способностью оказывать влияние на людей для достижения определенной цели, причем такой, которую все участники совместной деятельности считают желательной. Универсальными чертами лидера он считал: физическую и эмоциональную выносливость; понимание назначения и целей деятельности организации; энтузиазм; дружелюбие и привязанность; порядочность, способность вызывать доверие у других людей. Эффективный лидер доводит свои ожидания до подчиненных, определяет границы их действий. В то же время именно его последователи и подчиненные оценивают правильность и эффективность предложенного им курса и способа организации деятельности.

Однако многочисленные исследования, проводимые с целью выявления, какими физическими и интеллектуальными способностями должен обладать руководитель, показали, что нет четких физических и умственных различий между лидером и нелидером. Было продемонстрировано, что индивидуальные черты личности руководителя почти не влияют на успех общего дела, и, следовательно, они не должны становиться критериями при отборе руководителей. Вместе с тем отметим, что в последние годы интерес к исследованию личных качеств вспыхнул с новой силой. Помимо личностных характеристик стали активно изучаться физические, социальные и трудовые характеристики руководителей.

Однако очень важно найти оптимальное сочетание между личными характеристиками руководителя и особенностями управляемой им группы. Если такое сочетание найдено успешно, то производительность работы группы резко возрастает.

Недостатки исследований в рамках теории черт характера стали причиной расширения сферы поиска исследователей, зарождения *поведенческого (бихевиористского) подхода*. Он базируется на идее о необходимости учета цели и задач деятельности группы, определяющих, *кто* в наибольшей степени подходит к *роли лидера данной группы* и какой стиль лидерства окажется наиболее эффективным.

Методологические основы для исследований в рамках данного подхода были заложены К. Левиным, который выделил три принципиально различных стиля поведения лидера: *либеральный, авторитарный и демократический (промежуточный)*. Он указал на низкую эффективность деятельности и невысокую степень удовлетворенности отношениями при либеральном стиле руководства. При авторитарном стиле лидер может добиться большей эффективности деятельности группы, чем при либеральном и даже демократическом, однако мотивация подчиненных на достижение цели оказывается низкой и у лидер принимает меньшее число оригинальных решений. Наблюдаются несформированность группового мышления, тревога и агрессивность в поведении членов группы и более низкое качество работы, чем при демократическом стиле. Демократический стиль характеризуется разделением власти, распределением полномочий, участием группы в принятии решений, что иногда ведёт к большим затратам времени для принятия решений. Указанное исследование положило начало поискам оптимального стиля руководства в организациях.

Этот подход получил развитие в середине 40-х гг. XX в. в работах специалистов двух американских университетов (Огайо и Мичиган) – Р. Стогдилла и Р. Ликерта, которые пришли к выводу, что существует два принципиальных измерения поведения руководителя: забота о людях; упор на процесс производства.

Исследования в названных университетах привели к созданию матричного метода определения стиля руководства. Матрица стилей руководства, созданная Р. Блейком и Д. Моутон – это сочетание различных комбинаций двух подходов к управлению. Матрица представляет собой пересечение двух шкал,

по девять делений на каждой, и образуемую ими сетку. По вертикали ранжируется степень заботы о людях при управлении коллективом, а по горизонтали – степень заботы о производственном процессе. Всего получается 81 позиция, т.е. 81 вариант стиля управления. Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы: 1) авторитарное руководство (9; 1); 2) социальное руководство (1; 9); 3) производственно-социальное управление (5; 5); 4) примитивное руководство, или отдых на работе (1; 1); 5) командное руководство, или руководство «лицом к лицу» (9; 0).

Матрица стилей руководства, несомненно, является наиболее популярным подходом к изучению стилей, так как она дает руководителям возможность оценить свои позиции и попытаться начать движение в сторону усовершенствования стиля управления.

Существенный вклад в изучение стилей поведения руководителя в последние годы внес Гарри Юкл, разработавший девятнадцать категорий поведения лидера. Предложенный им список поведенческих образцов может быть использован при обучении руководителей. Он включает: главный акцент на производство; чуткость и внимательность; воодушевление (стимулирование энтузиазма); похвала и признание; вознаграждение за деятельность на благо фирмы; участие в принятии решений; передача полномочий; разъяснение ролей; постановка целей; обучение; распространение информации; решение проблем; планирование; координация действий; облегчение работы; привлечение консультантов; налаживание благоприятного климата в коллективе; управление конфликтами; дисциплина и критика.

На основе *третьего подхода* к пониманию руководства, получившего название «*теория случайностей*» или *ситуационный подход*, утверждается, что поведение руководителя строится по-разному в каждой конкретной ситуации. К примеру, тот стиль управления, который приносит успех в управлении разрозненным коллективом сезонных рабочих (автократичный), приведет к полному провалу в случае его применения в работе исследовательского отдела.

Этот подход был выдвинут в конце 50-х гг. А. Бевеласом, обосновавшим ряд положений. Он утверждал следующее:

– сходство между организационными структурами свидетельствует о наборе качеств лидера, который в данных условиях может выступать в его роли;

– уникальность любой отдельно взятой организационной структуры вынуждает учитывать ситуационные факторы, влияющие на поведение лидера;

– в случае изменения ситуации невозможно определить, какие качества лидера будут оптимальными.

16.3. Личность руководителя

Опираясь на теории руководства, под *личностью руководителя* будем понимать динамическую систему качеств и свойств, которые проявляются относительно постоянно как действия в различных ситуациях. Так как руководители существенно различаются с точки зрения способов и эффективности их действий, то можно предположить, что они будут отличаться друг от друга и по структуре их личностных характеристик (интеллектуальных, психических, физических).

Структура личностных качеств руководителя многоступенчата и динамична, она обуславливается многими факторами, поэтому при её рассмотрении будет использован подход, который позволит систематизировать, обобщить ряд качеств в определённые крупные группы, которые назовём способностями.

Психологи определяют *способность* как особое свойство психологической функциональной системы, выражающееся в определенном уровне ее продуктивности. Количественные параметры продуктивности системы: точность, надежность, устойчивость, скорость функционирования.

Способности делятся на общие и специальные. Общие способности могут предопределять склонность к довольно широкому спектру деятельности и возможности переключения с одного вида деятельности на другой. Кроме того, общая способность выступает как социально психологическая основа

развития специальных способностей к определенному виду деятельности (руководящей, преподавательской, музыкальной и т.д.).

Л.Д. Кудряшова предложила оригинальный подход к оценке механизма взаимодействия общих и специальных способностей. *Общей способностью* она назвала умение синтезировать всю совокупность специфических способностей личности. Чем сильнее развита общая способность, тем более «разновидными» специфическими способностями и качествами обладает личность, тем ярче проявляется индивидуальность.

Общая способность определяет эффективность деятельности в ситуациях, требующих от руководителя проявления различных и даже противоположных, взаимоисключающих качеств. Например, в конфликтных или экстремальных ситуациях, когда руководителю необходимо принять решение в очень противоречивых условиях и иметь качества, вроде бы исключающие друг друга: осмотрительность и способность к риску.

Наиболее важными для руководства по мнению многих отечественных исследователей выступают *организаторская, волевая и творческая способности*.

Руководитель должен обладать организаторскими и административными способностями, так как в этом заключается его сила. Его организационный размах, умение принимать правильные решения, распределять задания в соответствии с возможностями людей, оказывать им своевременную помощь при выполнении заданий, осуществлять необходимый контроль, согласовывать работу коллектива с деятельностью других организаций, уметь планировать, предвидеть, быстро продвигать полученные задания — всё это обеспечивает эффективность деятельности организации в целом.

Исходя из этого, общая организаторская способность руководителя предусматривает наличие у него таких коммуникативных качеств, как: смелость при вступлении в контакт с окружающими людьми, группами или коллективами и открытость в общении. Умение руководителя поддерживать и устанавливать оптимальные отношения с людьми это могучее

средство, которое регулирует трудовую и социальную активность возглавляемого им коллектива.

Приоритет волевых способностей руководителя объясняется тем, что управленческая деятельность связана с преодолением большого числа самых разнообразных трудностей на пути достижения целей. Воля руководителя проявляется в преодолении этих трудностей, а для этого ему необходимы такие качества как: упорство, самоконтроль, дисциплинированность и др.

Сколько бы ни совершенствовалась структура отдельных производственных звеньев и их организация, всегда остаются вопросы, решение которых требует вмешательства руководителя. «Удельный вес» творчества в труде того или иного руководителя изменяет в корне его содержание. Содержание труда руководителя будет тем богаче, чем больше в его работе творчества.

Как отмечает Ф. Генов, «творческий процесс начинается с установления основных проблем, которые необходимо решить. Второй момент в этом процессе – нахождение оптимального пути решения поставленной проблемы, при котором из многочисленных вариантов выбирается наиболее подходящий. Третье – принятие решения и составление программы его выполнения. И четвертое – проверка эффективности принятого решения на практике»⁸.

Поэтому творческие способности руководителя должны опираться на такие интеллектуальные качества, как: рассудительность, логическое, структурное и системное мышление.

С момента зарождения науки управления одними из важных качеств руководителя считались его честность и порядочность. Нравственность руководства остается актуальной проблемой и для сегодняшнего российского менеджмента всех уровней: государственного, территориального, организационного.

Кроме того, по мнению практически всех авторов, которые занимаются темой руководства, руководитель должен обладать общей эрудицией и специальными знаниями: производственно-

⁸ Генов, Ф. Психология управления / Ф. Генов. – М. : Прогресс, 1982. – С. 32.

экономическими, менеджмента, так как именно они направляют психологический потенциал руководителя в нужное русло и помогают ему правильно оценить свои поступки.

Материал данного параграфа, наглядно показывает, что игнорирование индивидуальных особенностей личности при занятии ею руководящей должности может привести к негативным последствиям как для личности, так и для организации. Следовательно, успех организации напрямую зависит от того, насколько успешно и грамотно используется имеющийся в ее распоряжении управленческий потенциал.

16.4. Стиль управления. Модель идеального руководителя

Личностные качества руководителя, соединенные в общую способность к руководству, проявляются в его поведении. Из элементов поведения и способов общения складывается стиль руководства. Стиль имеет принципиальное значение для успешной работы руководителя, для обеспечения эффективной совместной деятельности, так как руководитель создает ценности не сам по себе, а работая «посредством» других людей, регулируя их поведение и модифицируя его в необходимом направлении для реализации общих целей.

По определению А.И. Пригожина, *стиль руководства* – систематическое проявление каких-либо личностных качеств руководителя в его отношениях с подчиненными, в способах решения деловых проблем. Сознательный выбор или спонтанные колебания в этих рамках неизбежны и зависят от индивидуальности руководителя - его культуры, установок, характера, опыта, знаний и т.д., т.е. детерминируются психологическими и социокультурными факторами, присущими как руководителю, так и коллективу, профессии, региону.

Множество подходов к определению стилей руководства объясняется желанием ученых найти какой-то один идеальный стиль. Разработка ситуационных моделей показала, что такого стиля не существует: в одних ситуациях будут хороши одни методы воздействия на коллектив, в других – другие.

По ситуационной теории управления руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, не может позволить себе принять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Он должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, чтобы в любое время соответствовать реальному этапу развития социально-экономической ситуации.

Однако стиль руководства тесно связан с личностными качествами и поэтому является глубинным психическим явлением. Руководитель может принять тот или иной стиль руководства только потому, что именно такой стиль характерен для него. Существует мнение, что тот, кто пытается изменить свое естественное поведение, чтобы соответствовать какому-то шаблону, наверняка разрушит то, что делает его сегодняшнюю работу эффективной и помогает ему оставаться психологически здоровым.

Руководитель, конечно же, может и должен попытаться использовать любые новые методы и стили, но нельзя пытаться изменить свою собственную личность и стиль поведения в одночасье. Если это делается вдруг и без достаточной подготовки и анализа своих сил и возможностей, то это может привести к нежелательным последствиям и для руководителя, и для подчиненных. При изменении стиля руководства следует изменить все факторы «наилучшего соответствия» и заново согласовать их.

Большую помощь в этом руководителям всех уровней могут оказать психологические тренинги и деловые игры, развивающие умения: общаться на формальной и неформальной основах; проявлять качества лидера, ориентироваться в конфликтных ситуациях и правильно их разрешать; получать и обрабатывать нужную информацию, оценивать, сравнивать и усваивать ее; принимать решения в неопределенных ситуациях; критически оценивать вероятные последствия своих решений, учиться на своих ошибках и т.д.

Следует также помнить, что постоянно менять свой стиль сможет только тот человек, у которого для этого имеются необходимые психологические данные: высокие адаптивные возможности, гибкая нервная система и хорошие способности к обучению.

Модель управленца, социального лидера в особенности, находится пока в стадии становления, хотя отдельные ее элементы уже определены. В свое время Институт Гэллага провел опрос 782 руководителей высшего ранга крупнейших корпораций США, который выявил сильные и слабые личностные характеристики лидеров. Исследование показало, что *сильные руководители* обладают: честностью и прямоотой; способностью ладить с другими людьми; трудолюбием; интеллектом; знанием основ экономической деятельности; организаторскими способностями; высоким уровнем образования. *Слабым руководителям* свойственны: ограниченность взглядов, неспособность понимать других людей; неспособность работать с другими людьми; нерешительность; отсутствие инициативы; неспособность брать на себя ответственность.

Ошибки в выборе и продвижении управленческих лидеров очень дорого обходятся обществу. Поэтому наиболее актуальными задачами социального управления является подготовка, выдвижение и поддержка эффективных руководителей.

Однако большой объем выделяемых исследователями качеств успешных руководителей и разброс мнений очень усложняет задачу построения модели. Чтобы решить такую, казалось бы, неразрешимую проблему, следует четко сформулировать требования, предъявляемые к эффективному руководителю.

Как отмечает И.П. Марченко, *общая типовая модель руководителя* — это логически созданный образ руководителя, мысленно или письменно отраженная «конструкция» в виде совокупности наиболее общих требований и качеств, отражающих общественно необходимый уровень профессиональной пригодности работника к выполнению функции управления, требований и качеств, которым должен удовлетворять руководитель новой формации. Модель призвана отражать главным образом совокупность единых для всех руководителей требований и качеств и выполнять функции ориентира.

Попытки разработать основные параметры универсальных моделей руководителей и специалистов предпринимались

неоднократно. Такой опыт достаточно широко освещен в литературе, а на практике представлен в виде должностных инструкций. Они фиксируют основные функции руководителя, устанавливают права и ответственность работника, требования к уровню образования и компетентности. В ряде случаев они раскрывают требуемые личностные качества: организаторские способности, моральные качества, состояние здоровья и др. Являясь нормативной моделью, должностная инструкция отражает как бы «нижний предел качеств» работника для типовых ситуаций; выступает в виде некоего стандарта при подборе претендентов на данную должность.

Но модель, как правило, строится не только для того, чтобы описать нынешнее состояние системы, но и для того, чтобы иметь возможность спрогнозировать ее поведение в будущем, под воздействием тех или иных обстоятельств. Поэтому, по Марченко, методология моделирования руководства должна реализовываться согласно следующей схеме:

1. прогнозируются направления развития хозяйственного механизма, ускорения научно-технического прогресса, выдвигающие новый класс исходных требований к руководителям;

2. выявляются закономерности и тенденции конкретно-исторического изменения содержания (возможно и характера) управленческого труда;

3. проектируется система приоритетных требований к управленческой квалификации руководителя, комплекс качеств личности руководителя применительно к обозначенному временному рубежу, к данной конкретной сфере и соответствующей области деятельности руководителя.

С учетом этих и других рекомендаций Н.В. Губиной была разработана методология для построения модели идеального руководителя и выявления типа руководства на материале исследований более полутора тысяч руководителей ОАО «Нижнекамскнефтехим».

В качестве исходных данных использовались результаты, полученные с помощью теста «Комбинированный личностный опросник» Б.Е. Леевика и опросника «Метод экспертной оценки».

Более подробно о ходе исследования и расчётах можно узнать в монографии Н.В. Губиной «Социальная напряженность в монопрофильном городе: опыт социологического исследования».

Корреляционный граф, изображенный на рисунке 16.1, наглядно представляет модель идеального руководителя ОАО «Нижнекамскнефтехим». В нем отображены лишь те связи между личностными качествами (вершинами графа), которые соединяют их кратчайшим путем (т.е. являются наиболее тесными), а другие слабые связи, опущены.

Центральным фактором данной модели является доминантность (Е+). Она, как физическая точка равновесия уравнивает две конструкции: интеллектуальную и эмоционально-коммуникативную. Основу первой конструкции составляет эмоциональная жесткость (I-), тесно связанная с радикализмом (Q1+) и целеустремленностью (УЦ+), которые также имеют тесную связь между собой.

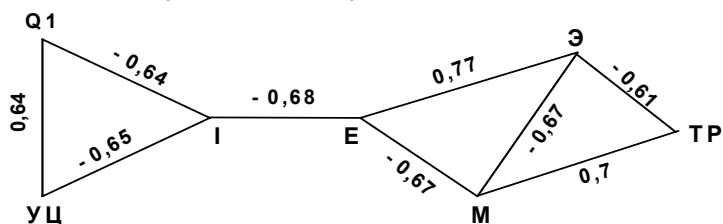


Рисунок 16.1 - Модель идеального руководителя ОАО «Нижнекамскнефтехим»

Вторая конструкция имеет две мощные вершины: экстраверсию (Э+) и практичность (М-). Они связаны между собой и с фактором тревожности при его низком проявлении (Тр-).

Суть данной модели заключается в следующем: психологической основой хорошего руководства является доминантность. Без стремления лидировать, вести за собой человек не может считаться руководителем. Реалистичность взглядов и некоторая жесткость помогут ему при решении финансовых и других вопросов. Критический склад ума, стремление к новому, высокий уровень целей завершают эту интеллектуальную часть модели.

Эмоционально-коммуникативная часть характеризуется практической сметкой, которая, по словам Н. Коупленда, «в обыденной жизни в десять раз ценнее абстрактного ума. Абстрактный мыслитель знает, что делать, зато сметливый человек знает, как сделать»⁹. Кроме этого, положительные показатели экстравертированности характеризуют руководителя как человека, берущего на себя ответственность за других людей, имеющего коммуникативные способности, обладающего желанием работать в команде, реалистичностью взглядов, а также социальной смелостью (склонностью к риску), заключающейся в умении отстаивать свое мнение, защищать интересы коллектива и действовать наперекор обстоятельствам.

В свою очередь, отрицательные показатели по фактору тревожности говорят о том, что руководитель уверен в себе, надеется на собственные силы; не захвачен отрицательными эмоциями и подозрениями; обладает гибкостью нервной системы, означающей готовность организма быстро реагировать или менять поведение в зависимости от новых условий; у него отсутствует внутреннее напряжение и импульсивность.

Практическая деятельность руководителей, качества которых стали основой модели, доказывает, что это сочетание семи личностных качеств гарантирует осуществление успешного руководства на ОАО «Нижекамскнефтехим».

Эта система качеств определяет общую способность к руководству всего руководящего состава конкретного предприятия.

Для определения стиля управления качества, используемые при оценке экспертами, были разделены на две группы: качества, характеризующие отношение к людям (Л), и качества, характеризующие отношение к делу (производству) (Д). Таким образом, стиль управления определялся как пересечение двух силовых линий «люди – производство». Для каждой группы качеств осуществлялось получение интегрального показателя.

Было выяснено, что различные группы экспертов по-разному

⁹ Коупленд, Н. Психология и солдат / Н. Коупленд. – М. : Военное изд-во. 1991. – С. 61.

оценивают одни и те же наборы деловых качеств. Разноречивая оценка экспертов подтолкнула автора к разработке следующих критериев для выявления стилей управления:

- оценка управления коллективом (людьми) должна опираться на оценку экспертов из числа подчиненных;
- оценка управления производством более адекватна у экспертов из числа вышестоящего руководства;
- оценка коллег может служить для коррекции окончательного результата.

За основу определения стиля руководства бралась «решетка менеджмента», предложенная Блэйком и Моутон, позволяющая наглядно представить стиль в системе координат «люди-производство». Были предложены следующие критерии для оценки стилей:

1. если $L < 50$ и $D < 50$, то стиль «слабый»;
2. если $L > 50$ и $D > 60$, то стиль «демократический»;
3. если $L < 50$, а $D > 60$, то стиль «авторитарный»;
4. если $L > 60$, а $D < 50$, то стиль «либеральный»;
5. если $50 \leq L \approx D \leq 50$, то стиль «компромиссный».

Данные показали, что только 32,5% руководителей ОАО «Нижнекамскнефтехим» имели на момент исследования прогрессивный (демократический) стиль управления.

На втором месте оказался слабый стиль управления (29,9%), когда руководитель плохо справляется и с производственными задачами, и с управлением коллективом.

Примерно равное количество управленцев обладает авторитарным (19,1%) и либеральным (18,5%) стилем.

Стиль руководства не дает возможности представить, за счет чего он осуществляется и что следует сделать, если стиль необходимо скорректировать. Такими свойствами обладает тип руководителя. Тип показывает, что хотя и нет универсальных приемов решения управленческих проблем, однако руководителю, тяготеющему к тому или иному управленческому типу, могут быть подсказаны правила, по которым он должен осуществлять руководство.

При проведении типологизации руководителей ОАО использовались составляющие стиля руководства (полученные с

помощью экспертной оценки) и интегральный показатель личностных характеристик (полученных с помощью КЛЮ), названный «способностью к управлению» (СУ). Качества, вошедшие в этот показатель: открытость для окружающих, настойчивость, властность, ответственность, предприимчивость, смелость, высокая активность, желание действовать и умением логически мыслить – были выделены из общего списка для всех прошедших аттестацию руководителей с помощью корреляционного анализа и расчета баллов взаимосвязей.

Различное сочетание высоких и низких показателей составляющих стиля: направленности на дело (Д) и направленности на людей (Л), а также интегральной личностной характеристики «способность к управлению» – позволили выделить восемь типов руководителей. Эти типы не являются застывшими формами, раз и навсегда данными тому или иному руководителю. Корректировка их, хотя и ограниченная, возможна с помощью обучения и повышения мотивации к изменениям.

Вся совокупность типов была разделена на две группы в зависимости от величины интегральной личностной характеристики. *Первую группу* составили руководители, у которых высокие показатели СУ (таких руководителей в общем списке аттестуемых было 67%). Это означает, что данным людям показан управленческий вид деятельности. Если при этом у них плохо развиты взаимоотношения с подчиненными или они не совсем разбираются в своем деле, то их необходимо либо учить, либо лучше мотивировать. К этой группе были отнесены следующие типы руководителей:

Лидер (Л+, Д+, СУ+) – это тип эффективных руководителей, которые прекрасно сочетают в себе природные лидерские качества и формальную роль руководителя. Для них важны не только интересы производства, но и проблемы людей, которые изначально включены в систему их собственных взглядов. Основой их взаимодействия с окружающими является гласность и стабильность.

Душа общества (Л+, Д-, СУ+) – для этого типа руководителей важна гармония с окружающей средой. Они так стремятся учесть все факторы и мнения, что, в результате страдает

дело. Однако их высокая способность к управленческой деятельности помогает им интуитивно принимать правильные решения.

Властелин (Л-, Д+, СУ+) – профессионал, работающий в рамках своей специальности и обладающий высоким желанием властвовать и подчинять всех и вся своей воле. Воспринимает человека только как функцию и убежден, что на производстве нет места человеческим слабостям.

Незаинтересованный (Л-, Д-, СУ+) – это руководитель, который имеет природный лидерский потенциал, но он не сумел или не захотел применить его на основном месте работы. Скорее всего, его интересы лежат за пределами данного производства.

Ко второй группе управленческих типов были отнесены руководители, занимающие командные должности поневоле, так как психологическая способность к управлению, выраженная интегральной личностной характеристикой, у них снижена, и им не из чего черпать энергию для своей деятельности. Назовем эту группу иррациональными (недействительными) руководителями. При этом иррациональность, будет проявляться именно тогда, когда необходимо принимать оперативные и нестандартные решения. В стандартных ситуациях их часто трудно отличить от уже названных типов руководителей, так как они используют в своей работе те же самые управленческие стили. В эту группу вошли следующие типы руководителей.

Функционер (Л+, Д+, СУ-) – его научили управленческим функциям, и, будучи человеком исполнительным, он добросовестно их выполняет, не взирая на свои желания. Окружающим это очень нравится, и его часто путают с «лидером».

Популист (Л+, Д-, СУ-) – не имея особого желания брать на себя ответственность за других, он имеет желание быть на виду. Вечный дилетант, он не доводит ни одно дело до конца, что ведет к растрате ресурсов. Хотя к людям относится пренебрежительно, но использует их в своих целях. Он получает удовольствие от игры в «кошки-мышки», создавая видимость заботливого патрона и прилежного подчиненного. В стандартных ситуациях действует как «душа общества».

Специалист (Л-, Д+, СУ-) – живет только интересами дела, поэтому практически никогда не ошибается. Людей рассматривает

как придаток производства, однако старается не вмешиваться в их заботы и проблемы, непонятные ему. Иногда его действия напоминают поступки «властелина», однако «властелин» реализует потребность подчинять собственной воле других, а специалист поступает жестко только в интересах дела.

Случайный (Л-, Д-, СУ-) – это не руководитель, но об этом все (в том числе и он сам) забыли. Работает исключительно на себя. Своей отстраненностью от проблем коллектива и производства похож на «незаинтересованного», однако при этом не существует мотивов, способных развернуть его лицом к этим проблемам.

И качества руководителя, и используемые им стили управления проявляются при принятии управленческих решений.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные социально-типические признаки аппарата управления?
2. Какие группы работников входят в состав аппарата управления?
3. Что такое «руководство»?
4. Как рассчитать диапазон руководства?
5. Сравните взгляды на сущность и роль руководителя в классической школе менеджмента и представителей школы человеческих отношений.
6. В чём суть подхода к пониманию руководства на основе личностных черт?
7. В чём суть подхода к пониманию руководства на основе теорий бихевиоризма?
8. Как характеризуется руководство с позиций ситуационного подхода?
9. Каковы отличительные черты личности руководителя?
10. Что понимается под термином «способность руководить»?
11. Что такое стиль руководства? Какие существуют стили?
12. Что понимается по общей типовой модели руководителя?
13. Как можно определить стиль и модель руководства?

17.1 Сущность управленческого решения

Одной из составляющих любого управленческого процесса является принятие решения. В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений, которая имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой её деятельности, её организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Тем не менее, имеется общее характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся.

В понятие «управленческое решение» (УР) чаще всего вкладывается одно из двух смыслов:

– поиск и нахождение наиболее эффективного, наиболее рационального и оптимального варианта воздействия руководителя на сложившуюся ситуацию;

– конечный результат постановки и выработки управленческого решения.

Таким образом, импульсом УР является необходимость воздействия на сложившуюся ситуацию с целью ликвидации, уменьшения актуальности или решения назревшей проблемы. В данном случае проблема выступает составным элементом управленческой ситуации (об этом подробно говорится в главе 12).

Всякий процесс решения проблем, по мнению крупнейшего специалиста в области управления Рассела Акоффа, предполагает наличие следующих компонентов:

- *лицо, принимающее решение* (ЛПР) — это тот, кому предстоит решать проблемы. В качестве ЛПР может выступать как руководитель, так и некий коллегиальный орган или коллектив;

- *управляемые переменные* — набор мероприятий и их параметров, которыми может управлять ЛПР. Эти параметры могут быть количественными или качественными;

- *выбор альтернативы* (принятие решения) — это процесс

нахождения линий поведения (стратегий), определяемых значениями одной или большего числа управляемых переменных;

- *неуправляемые переменные* — ситуации, охватываемые проблемой, которыми не может управлять ЛПР, но которые совместно с управляемыми переменными могут влиять на результат его выбора. Эти переменные также могут быть количественными или качественными и в совокупности образовывать окружающую среду (фон) проблемы;

- *внутренние и внешние ограничения* на возможные значения управляемых и неуправляемых переменных или их связей;

- *возможные исходы*, которые зависят как от выбора, так и от неуправляемых переменных. Должно быть не менее двух возможных неравноценных исходов, в противном случае выбор не влияет на исход и не имеет значения, какое решение принято.

Стратегия называется *эффективной*, если ЛПР стремится выбрать линию поведения, приводящую к желательному исходу.

Можно считать, что проблема решена, если выбранные значения управляемых переменных *максимизируют* ценность исхода, т.е. если осуществляется его *оптимизация*. Если же выбранные значения управляемых переменных не обеспечивают максимизацию, но дают достаточно хороший результат, то считается, что проблема решена *удовлетворительно*.

Целью принятия управленческого решения всегда выступает изменение окружающей человека среды, включая природные ресурсы и искусственную (организационную) среду.

М. Вудкок и Д. Фрэнсис различают управленческие решения в зависимости от относительной трудности проблем, требующих от ЛПР определённых управленческих навыков:

- принимая *рутинные решения*, ЛПР ведёт себя в соответствии с определённой программой. Его функция в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуацию, а затем взять на себя ответственность за начало определённых действий;

- принимая *селективные решения*, ЛПР оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать из стандартных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме;

- при *адаптационных решениях* ЛПР ищет новое решение известной проблемы. Успех зависит от его инициативности и стремления к новому, передовому;

- *инновационные решения* заключаются в нахождении способа понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, для решение которых требуется высокая креативность мышления ЛПР.

Как правило, в принятии любого управленческого решения присутствуют в различной степени три момента: *интуиция, здравый смысл и рациональность*.

При принятии чисто интуитивного решения ЛПР основывается на собственном ощущении того, что его выбор правилен. При этом результат оказывается заложником случайности. В основе решений, основанных на здравом смысле, лежат знания и осмысленный опыт прошлого. Такие решения в литературе называются *адаптационными*. Опираясь на здравый смысл с поправкой на современный момент, ЛПР выбирает тот вариант, который принёс наибольший успех в аналогичной ситуации в прошлом.

Слабой стороной обоих видов решений является их субъективность, которая обусловлена, прежде всего, личностными качествами ЛПР, в соответствии с чем они могут быть уравновешенными, импульсивными, инертными, рискованными или осторожными.

Рациональные решения опираются на определённые критерии оптимизации при выборе возможных альтернатив.

Так как процесс эффективной оптимизации может занять много времени и стать дорогостоящим, то при принятии оперативных решений следует обращаться к более простым эвристическим методам, таким как анализ, прогнозирование и моделирование. Особенно это касается тех решений, которые принимаются в условиях высокой неопределённости и риска.

17.2 Стадии принятия управленческого решения в условиях неопределённости и риска

Как отмечают многие авторы, управленческие решения по критерию определённости ситуации различаются на:

- принимаемые в условиях полной определённости;
- принимаемые в условиях вероятностной определённости (риска);
- принимаемые в условиях неопределённости (ненадёжности).

Полная определённость ситуации увеличивает оперативность разработки и принятия решения; уменьшает затраты на выбор целесообразного варианта; снимает необходимость привлечения посторонних лиц к принятию решения, так как все переменные могут быть введены субъектом управления; открывает возможность для широкого использования количественных методов и т.п.

Однако в реальной практике управления чаще встречаются ситуации, когда полная определённость отсутствует. В этих случаях возникающие в управленческой деятельности неожиданные ситуации требуют срочных и часто неординарных действий, сопряженных с риском.

Опираясь на определение А.В. Мозговой, под *риском* будем понимать потенциальную возможность угрозы будущих материальных, физических, психологических, социальных, духовных потерь (ущерб здоровью, жизни, имуществу), обусловленных субъективным решением.

Появившиеся проблемы и связанный с их решением риск могут быть явными или неявными. Заблаговременное обнаружение потенциальных неблагоприятных ситуаций дает выигрыш во времени для оценки степени угроз, выработки конкретных действий и определения требуемых затрат ресурсов.

Колебания переменных, характеризующих состояние объективных условий, могут быть предугаданы (на основе определения вероятности). Риск заключается в возможных ошибках при оценке степени вероятности наступления условий (событий). Поэтому при принятии решений в таких условиях ЛПР

вынужден полагаться не только на расчёты, но и на опыт, и на интуицию. Эти качества особенно необходимы при разработке решений в условиях неопределённости, когда установить вероятность наступления событий и потенциальных результатов невозможно.

Сущность неопределённости проявляется в том, что при наличии неограниченного количества состояний объективных условий оценка вероятности (P_j) наступления каждого из этих событий невозможна из-за отсутствия способов оценки P_j . Задача решается с помощью уменьшения неопределённости путём сведения её к условиям риска.

Вышесказанное позволяет сделать вывод, что при решении задач управления в условиях риска и неопределённости требуется сочетание логики и интуиции ЛПР. Как это сделать, наверняка не знает никто, но процедуры *анализа*, *синтеза* и *оценки*, которые используются при принятии управленческих решений, в какой-то мере могут обеспечить такое сочетание.

Кроме того, управленческое решение должно всегда исходить из некоторой концепции.

В данном случае под *концепцией* принято понимать комплекс положений, связанных общей сходной идеей, определяющих деятельность тех, кто занимается решением проблемы.

На практике концепция отражает исходные посылки и установки, систему ценностей ЛПР, по которым выбираются варианты решений, ведётся отбор факторов практического анализа ситуаций и пр. В этом качестве концепция определяет эффективность и общий успех принимаемого управленческого решения. Условно выделяют следующие концепции: концепция качества; концепция человеческого капитала; концепция культуры управления; концепция неформального управления и т.д. Все они отличаются систематизированными акцентами в управленческой деятельности, опорными факторами её организации и осуществления.

Ряд отечественных учёных (И.И. Бажин, Э.М. Коротков и др.) предлагает процесс принятия решения рассматривать как три

последовательные стадии: *дивергенция*, *трансформация* и *конвергенция*.

Дивергенция означает приём *расширения границ* рассматриваемой проблемы с целью обеспечения достаточно обширного пространства для поиска решения.

Дивергентный поиск можно рассматривать как проверку на устойчивость всего, что имеет отношение к решению задачи, как попытку определить, что в иерархии социальных ценностей, сфер деятельности (систем), подсистем и их компонентов (а также в умах тех, кто будет принимать ответственные решения) подвержено изменению и может быть изменено, а что можно считать неподвижными точками отсчёта.

Наиболее эффективно использование дивергенции при неустойчивой или неопределённой цели, или когда цель носит условный, приблизительный характер. Любые варианты возможных решений принимаются к рассмотрению: противоречивые, не имеющие отношения к проблеме, отдалённые, неточные. На этом этапе не принимаются решения, это этап свободного блуждания в проблематике.

Цель дивергентного поиска с помощью постановки вопросов, отражающих суть решаемой проблемы, выявить те её аспекты, которые позволят получить ценные и осуществимые изменения.

К методам дивергенции можно отнести методы обобщения литературы, визуализации проблемы, обсуждения, анализ формулировок, инвентаризация точек зрения и подходов, анализ ограничений и т.п.

Трансформация — это стадия создания принципов и концепций творчества, догадок и озарений при решении проблем. Это самая ответственная стадия и именно на этой стадии чаще всего совершаются ошибки, связанные с неспособностью руководителя широко и правильно мыслить.

Другими словами, *трансформация* — это изменение проблемы и представление её в том виде, который наиболее приемлем для окончательного принятия решения, наиболее отвечает потребностям и целям управления.

Трансформация заключается в структурировании, преобразовании проблемы и представлении её в виде ясной схемы, отражающей содержание и особенность решаемой проблемы. Это построение модели решения проблемы в соответствии с выбранными подходами и оценками, отделение главного от второстепенного. Трансформация включает декомпозицию проблемы, установление инструментария её решения, формулирование ключевых понятий. Это и должно быть результатом трансформации. В этом результате уже закладываются посылки окончательного решения, но оформление его производится на следующем этапе.

Методы трансформации включают методы классификации, смещения ограничений, ликвидации тупиковых направлений, определения новых свойств, установления взаимодействий, уточнения структуры проблемы, морфологического анализа, выбора критериев, ранжирования.

Конвергенция как последняя из трёх стадий принятия решений, наступает тогда, когда задача определена, переменные найдены и цели установлены. На этом этапе лицо, принимающее решение, опирается на логику, шаг за шагом рассматривая все имеющиеся варианты до тех пор, пока не останется единственная альтернатива, которая и станет решением.

Таким образом, *конвергенция* — это конкретизация и детализация решений, сокращение поля поиска, определение сочетания различных характеристик и свойств, превращение совокупности идей в концепцию нового управления.

Методами конвергенции выступают: методы практической конкретизации, выбора оптимального варианта, расчёта и количественного анализа, концептуального упорядочения, установления взаимодействий, обсуждения практической ценности. Эти методы хорошо поддаются автоматизации. Кроме того, оценку альтернатив можно распределить между помощниками ЛПР, которые не обязательно должны представлять себе всю картину решения проблемы и могут обойтись без доступа ко всему массиву данных.

Цель конвергенции — сократить поле возможных вариантов до единственного избранного решения с минимальными затратами времени и средств.

Разделение процесса принятия решения на три стадии является необходимой предпосылкой эффективности принятия управленческого решения и служит для внесения оперативных изменений в решение на всех стадиях его разработки и принятия.

Эти стадии отражают последовательность рациональных мыслительных процессов ЛПР при разработке и принятии решения. Они включают как интуитивное мышление, так и логическое, определяющее строгие критериальные оценки и отбор вариантов. Вот почему так важно целенаправленно формировать соответствующее мышление у студентов, выбравших профессию менеджера.

17.3. Мышление лица, принимающего решение

Деятельность менеджера разнообразна. Как было показано в предыдущих параграфах, ключевым моментом этой деятельности является принятие управленческих решений, которые выполняются другими людьми — подчинёнными. Качество решений во многом зависит от характера и типа мышления менеджера, поэтому менеджер, он же — лицо, принимающее решение (ЛПР), должен работать над развитием своего мышления, которое является инструментом принятия управленческих решений.

Под *мышлением* в психологии понимается активный процесс отражения действительности в сознании человека, опирающийся на знания, интуицию, привычки и навыки и определяющий поведение человека в конкретной ситуации.

Мышление формируется, изменяется и развивается в процессе жизнедеятельности по мере накопления опыта, получения образования, в профессиональной деятельности. Оно зависит от индивидуальных особенностей личности, но может изменяться в довольно широких пределах под воздействием образовательных процессов, волевых усилий, специального тренинга, критических ситуаций, состояния здоровья.

При принятии управленческих решений немаловажной характеристикой ЛПП выступает эффективность его мышления.

Эффективность мышления — это, как и любой другой вид эффективности, всегда сопоставление результата деятельности (в данном случае — мыслительной) и затрат (финансовых, временных и других) на её осуществление.

Что может быть результатом мышления?

Согласимся с мнением Э.М. Короткова, что для менеджера в качестве результата его мышления выступает успешное решение проблемы, удовлетворённость проделанной работой, предельная ясность в понимании того, что надо делать дальше и как это необходимо делать.

При этом в разные периоды деятельности менеджера эффективными могут становиться различные типы мышления. Так при разработке стратегии фирмы, наиболее эффективным оказывается тип творческого, гибкого, конструктивного мышления. Тогда как в период решения текущих проблем — необходимо прагматическое, конкретное, непосредственное решение.

Затраты усилий на необходимые в этих случаях результаты определяются тем, как развиты те или иные типы мышления менеджера, какие методологии он выбирает при решении проблем. Это определяет и затраты времени, и затраты социально-психологических усилий.

Но когда результатом интеллектуальной деятельности является решение, концепция, стратегия, миссия, разрабатываемые группой (командой), тогда затраты становятся более зримы и значительны. Они уже характеризуют как человеческие ресурсы, так и интеллектуальный потенциал, который определяется в значительной мере формированием группы по критериям типологии мышления.

Говоря о мышлении менеджера, есть смысл говорить об искусстве мышления. Например, Э.М. Коротков под *искусством мышления* понимает управление человеком собственными мыслительными процессами, его способность ограничивать и направлять мысли, «расковывать» их при необходимости,

концентрировать, использовать временные параметры мыслительных процессов.

Такое искусство вырабатывается годами практики управления, но современные психологи и специалисты в области управления уже доказали, что человек может научиться эффективно мыслить за сравнительно короткое время.

В 1975 году датчанин Клаус Мюллер зарегистрировал оригинальное изобретение — «тайм-менеджер». Смысл системы состоит в экономии времени на принятие решений за счёт целенаправленного, волевого использования подсознания. Опыт показал, что если данная технология активизации подсознания превращается у человека в привычку, то она способна экономить от 25 до 35% времени на выработку решения.

Отечественные авторы интерпретируют «тайм-менеджер», опираясь на строение человеческого мозга, в котором можно выделить 3 части с широким диапазоном функций различных мощностей: сознательная, полусознательная и подсознательная.

Сознательный мозг обладает крайне ограниченной мощностью. Он вмещает сразу только одну мысль и работает в условиях бодрствования. Им пользуются при решении новой задачи, дела, требующего полного сосредоточения. По технологии «тайм-менеджер» на рабочем столе должна находиться только одна вещь, над которой работает сознательный мозг, так как его нельзя перегружать и отвлекать.

Полусознательный мозг способен сохранять обзор до 10 элементов одновременно по причине того, что все предметы знакомы, дела рутинные, не требующие полной концентрации внимания. Поэтому человек может одновременно говорить по телефону, смотреть телевизор, отвечать на вопросы соседа и т.п. Полусознательный мозг также включен только, когда человек бодрствует, и эффективен, если его не перегружают.

Подсознательный мозг работает всегда, независимо от того в каком состоянии находится сам человек. Он выполняет огромный объём работы, не прерываясь ни на секунду. Его возможности безграничны (перерабатывает заложенные в него идеи, мечты; анализирует прошедшие мимо сознания события; комбинирует их варианты; манипулирует чувствами). Опираясь на

сигналы этого мозга, переданные сознательному мозгу, человек поступает как бы «автоматически». Часто человек не осознаёт (сознательный мозг не воспринимает) сигналы подсознательного мозга и поэтому многие «обдуманые» им идеи бесследно исчезают.

Таким образом, самым эффективным инструментом для принятия решений выступает наше подсознание. Однако оно практически используется для этой цели только людьми, у которых от рождения хорошо развита интуиция, все остальные опираются при принятии решений только на продукты сознания и полусознания.

К. Мюллер предлагает оригинальную методику «закладки» программы для эффективного использования в принятии решений подсознательного мозга.

Процедура «озадачивания» подсознания может быть представлена следующим алгоритмом:

1. Человек должен найти возможность уединиться (в отдельной комнате, на прогулке и т.п.) на 30-45 минут, чтобы его рассуждения не прервали посторонними звуками или обращениями. В противном случае команда не проникнет в подсознание, заблокируется.

2. Необходима полная сосредоточенность на проблеме без отвлечения на посторонние предметы. Для усиления сосредоточения можно рисовать, чертить, писать что-либо по обдумываемой проблеме.

3. Если за отведённое время решение не найдено, то следует переключиться на текущие дела, так как подсознательный мозг уже в любом случае получил условия задачи и начал ее «обдумывание».

4. Далее человеку остаётся только ждать. Если задача решаемая, то подсознание выдаст результат, который необходимо сразу же зафиксировать (письменно или на диктофон, или просто проговорить), в какой бы ситуации человек не находился (пример: таблица Менделеева, которую он увидел во сне). В противном случае результат безвозвратно забудется.

Применение изложенных методов способствует ЛПР действовать более уверенно особенно в условиях

неопределённости и риска. При этом следует помнить, что решения важны не сами по себе, а в связи с эффективной их реализацией, которая, в свою очередь, тесно связана с ответственностью менеджера.

17.4. Ответственность лица, принимающего решения

Под ответственностью традиционно понимают особое социальное и морально-правовое отношение личности к обществу. Более широкое определение понятия представляет *ответственность* как меру соответствия действий индивида, группы или общества взаимным требованиям, исторически конкретным социальным нормам, общим интересам. Ответственность — один из основополагающих элементов самоуправления наряду с самостоятельностью и заинтересованностью.

Исходя из этого понимания, можно констатировать, что степень ответственности адекватна мере выполнения обязанностей. Антиподом ответственности выступает безответственность.

В сфере управления принято различать такие виды ответственности, как юридическая, административная, уголовная, дисциплинарная, материальная, нравственная, экономическая, политическая, социальная и др. Рассмотрим некоторые из этих видов ответственности.

Юридическая (правовая) ответственность выражает необходимость соблюдения принятых государством законов и норм государственного регулирования. Она включает в себя уголовную, гражданскую, административную. Юридически ответственным будет поведение той организации, которая строго выполняет законы и существующие нормативы. Но в социальном плане данная организация может выступать безответственно, используя, например, противоречивую и лживую рекламу, нарушая стандарты качества выпускаемой продукции и т.п.

Дисциплинарный, материальный и нравственный виды ответственности чаще реализуются внутри организации, т.е. диктуются внутренней средой, так как первые два вида

характеризуют формальные, а последняя — неформальные организационные отношения.

Дисциплинарная ответственность — это необходимость соблюдения работником организации правил внутреннего распорядка и служебных обязанностей. Формой воздействия выступает дисциплинарное взыскание в виде: замечания, выговора, строгого выговора, перевода на нижеоплачиваемую должность на короткий срок, смещение с должности, увольнение.

Материальная ответственность специально закрепляется за работником организации, если в его непосредственном распоряжении находятся материальные средства. Материальную ответственность несут руководители всех уровней, а также работники, причинившие материальный ущерб организации. Санкциями при нарушении материальной ответственности (нанесение материального ущерба организации) выступают денежные вычеты.

Морально-нравственная ответственность — это мера соответствия членов организации коллективным отношениям и организационным правилам на основе таких категорий как честность, патриотизм, справедливость, порядочность, трудолюбие, великодушие и прочие нравственные ценности. Санкциями за аморальные и безнравственные поступки являются: общественное порицание, выражение недоверия, неуважения и т.д.

К видам ответственности, которые тесно связаны с характеристиками внешней среды, относятся *политическая, экономическая и социальная ответственность*.

Политическая ответственность с юридических позиций — это облеченные в нормативно-правовую форму в виде положений конституций и законов ответственности президента, парламента и правительства. В этом случае политическая ответственность реализуется через отставку людей, находящихся на этих должностях; вынесение парламентом вотума недоверия должностным лицам государства; роспуск парламента президентом, отзыв президента избирателями и т.п. Поэтому правильнее назвать эту ответственность не политической, а *конституционно-правовой*.

В плане анализа внешней среды организации нас больше интересует *политическая ответственность*, связанная с морально-нравственными и уголовными последствиями политических решений, принимаемых представителями аппарата государственного управления. Должностные преступления, противоправные действия, нарушения моральных норм, причинившие существенный вред государственным и общественным интересам, правам и интересам граждан не только наказываются с помощью разветвлённой системы правовых санкций, но и находят негативный отклик в общественном мнении, изменяя политические настроения граждан, что может привести к росту социальной напряженности и нестабильности экономических и социальных процессов.

Экономическая ответственность связана для организаций с соблюдением договорных отношений и хозяйственной деятельностью. Экономическая ответственность реализуется в двух формах — экономических санкциях и возмещении убытков. Она выполняет в хозяйственных отношениях функции стимулирования, компенсации и контроля. *Экономическое стимулирование* предполагает не только материальное поощрение за хорошую работу, но и имущественную ответственность за плохие результаты хозяйственной деятельности. *Экономические санкции* представляют собой принудительные меры, используемые при нарушении установленного порядка хозяйственной деятельности. Их применение влечет за собой уменьшение дохода предприятия.

Социальная ответственность, в отличие от юридической, подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации. Социальная ответственность организации проявляется в том, что она накладывает определенные ограничения на используемые в хозяйственной деятельности средства, методы и способы достижения целей и задач. Условно можно выделить следующие основные ограничения:

- обязательность восполнения вреда, нанесенного экологии местности, вследствие функционирования организации;

- обязательность развития инфраструктуры местности;
- ответственность перед персоналом;
- ответственность перед потребителями.

В связи с тем, что управленческие решения руководителей имеют высокую моральную ценность, так как затрагивают интересы подчинённых, коллег, вышестоящих руководителей, внешних деловых партнёров, а иногда и население территории, где расположена организация, рассмотрим более подробно те факторы, которые влияют на формирование их нравственной и социальной ответственности.

Формирование нравственной структуры личности связана с её психологическими свойствами (направленностью, силой воли, темпераментом, характером и т.д.). Уровень нравственной культуры человека имеет в своей основе внутреннюю детерминацию (обусловленность), а не простое подчинение внешним нормам.

Поэтому выбор управленческих решений зависит не только от интеллектуального, но и от нравственно-этического потенциала личности. Конкретно это проявляется в осознании долга и ответственности, в его социально значимых потребностях и чувствах. Нередко нравственные начала личности приобретают первостепенное значение. Современная российская действительность подчёркивает высокую актуальность этой проблемы на всех уровнях власти и управления экономикой.

К общим нравственным качествам, способным сформировать высокую морально-нравственную и социальную ответственность ЛПР, относят патриотизм, гуманизм, честность, справедливость; к конкретным — гражданскую совесть, волю, коллективизм, мужество, принципиальность; к специфическим — трудолюбие, скромность, великодушие, оптимизм, доброту.

Все качества связаны между собой. Общие качества определяют нравственное здоровье личности и раскрываются на других уровнях. Конкретные качества служат ориентирами и могут развиваться руководителем. Специфические качества во многом характеризуют эффект обаяния руководителя.

Формирование высокой социальной ответственности менеджеров опирается на их личную активную общественную

позицию, а также на высокую заинтересованность в повышении общественного имиджа всей организации. Принимая статус руководителя, человек обязан иметь представление о своей личной ответственности как за все процессы, которые происходят в рамках управляемой им социальной системы, так и за те изменения, которые происходят в результате деятельности системы в окружающей среде. Поэтому важным показателем при измерении социальной ответственности руководителя выступает уровень осознания им своей ответственности. *Осознание ответственности* — это включение в личностную систему представлений о том, какие требования со стороны группы, организации, общества в целом предъявляются к управляющей подсистеме. Принятие этих условий является необходимым условием успешной и активной социальной деятельности личности.

Контрольные вопросы

1. Назовите компоненты процесса решения проблем.
2. Что является целью принятия управленческого решения?
3. Какие управленческие решения можно выделить в зависимости от трудности решаемой проблемы?
4. Какие внутренние средства использует ЛПР при принятии решений?
5. Как классифицируют управленческие решения в зависимости от определённости ситуации?
6. Что такое риск?
7. В чем особенность дивергенции?
8. Что за стадия «трансформация»?
9. В чём суть конвергенции?
10. Что понимается под процессом мышления в психологии?
11. В чем заключается эффективность и искусство мышления?
12. В чём суть технологии «тайм-менеджер»?

Глава 18. ПСИХОДИАГНОСТИКА СПОСОБНОСТЕЙ ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩЕГО РЕШЕНИЯ

18.1. Применение психологических тестов для диагностики личностных и деловых качеств

Комплексное психологическое тестирование выступает одним из основных методов исследования личностных и деловых качеств всех субъекта и объекта управления.

Тест в переводе с английского означает пробу, контроль, испытание, получение определенного результата, выявление принадлежности, определение направления развития. Подобная широкая трактовка данного термина характеризует современную англоязычную литературу. В психологии и социологии *тестом* называют метод или методику, определяющие качества личности, группы, общественного процесса.

Применение тестов в социологии – принципиально новое явление, которое не всеми социологами воспринимается однозначно. Однако успешное развитие социологии без сотрудничества и интеграции с другими науками, в том числе и с психологией, невозможно, так как использование тестовых методик в социологии позволяет экспериментально, наглядно показать наличие или отсутствие зависимостей общественных и личностных процессов.

Как отмечают современные российские исследователи, методы тестирования занимают особое место среди других методик диагностики личностных качеств. Это объясняется рядом причин¹⁰.

Во-первых, они относительно точны. Хорошо отработанный тест имеет свои параметры точности – надежность и валидность.

Надежность теста показывает, насколько стабильны результаты тестирования. Она может определяться путем сопоставления результатов нескольких тестирований (на основе

¹⁰ Акмеология: учебник / под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – С.195.

коэффициентов корреляции), проводимых через определенные промежутки времени, или иными способами. Надежность теста, выражая степень неточности, возможной ошибки, возникающей при любом тестировании, заставляет искать пути уменьшения этой ошибки.

Валидность теста (от англ. valid – пригодный) – критерий качества теста, используемый при выявлении степени достоверности измерения того социологического свойства, качества, явления, которое хотят измерить с помощью данного теста.

Во-вторых, большая часть тестов поддается формализации, стандартизации, компьютеризации, что позволяет более быстро переработать информацию.

В-третьих, результаты тестовых испытаний в меньшей степени зависят от установок, предпочтений субъекта исследования, эти результаты более объективированы как по форме, так и по содержанию.

В-четвертых, тестовые методики комплексны и междисциплинары по своей сути. Это особенно важно, когда проводятся массовые исследования.

Преимущество комплексного метода состоит в том, что его использование позволяет произвести разного рода сопоставления данных и ответить на вопросы об основных позитивных и негативных характеристиках конкретного человека и коллектива, т.е. дает целостное видение изучаемого объекта и процесса. Использование большой группы психодиагностических методов позволяет повысить эффективность психологического и социологического диагноза и прогноза.

Таким образом, тесты могут стать инструментом для построения информационно-психологических моделей – психологического портрета личности, психологического паспорта организации, обобщенного портрета социально-демографической группы, формализованных портретов профессии или должности – реального (социограмма) и идеального (профессиограмма).

Результаты тестирования различных социальных и профессиональных групп позволяют увидеть, не только насколько сложны и уникальны люди, вовлеченные в процесс управления, но

и определить уровень социального тонуса процесса и системы управления и их элементов.

18.2. Исследование психологической структуры личности

Для исследования психологической структуры личности Г.Е. Леевик предлагает использовать комбинированный личностный опросник (КЛЮ), созданный для определения на основе самооценки психологического портрета личности. Данная методика позволяет диагностировать основные факторы личности; определить систему её отношений; направленность личности; свойства и типы темперамента; уровень лабильности (гибкости) и другие параметры.

Каждый из параметров оценивается соответствующей шкалой. Низким и высоким показателям шкал соответствуют различные названия. Сравнение показателей ведется со средним результатом по какой-либо профессиональной или возрастной группе. Все факторы объединены в сферы.

Коммуникативная сфера: А (замкнутость – открытость в общении); Н (робость – смелость в контактах с людьми); Q2 (зависимость – независимость от группы); L (доверчивость – подозрительность); N (простота – изощренность поведения).

Эмоциональная сфера: F (бедность – богатство эмоциональных реакций); I (суровость – чувствительность); Q4 (расслабленность – напряженность); O (уверенность – неуверенность в себе).

Волевая сфера: С (эмоциональная неустойчивость – устойчивость); G (низкая – высокая дисциплинированность); Q3 (низкий – высокий самоконтроль); E (конформность – неконформность).

Интеллектуальная сфера: В (низкий – высокий интеллект); М (практичность – мечтательность); Q1 (консерватизм – радикализм).

Мотивационная сфера: УП (низкий – высокий уровень притязаний); УЦ (низкий – высокий уровень целей).

Система отношений: ОР (низкая – высокая удовлетворенность отношением к работе); ОН (низкая – высокая

удовлетворенность отношением с непосредственным руководителем); ОК (низкая – высокая удовлетворенность отношениями в коллективе); ОС (низкая – высокая удовлетворенность отношениями в семье).

Психодинамическая сфера: Р (пластичность(лабильность) – жесткость (ригидность)); Тр (низкая – высокая тревожность); Ин (интроверсия – экстраверсия).

Как уже отмечалось, при интерпретации данных теста следует обращать внимание только на высокие и низкие оценки, получаемые по факторам. Например, низкие оценки по фактору С диагностируют невротические симптомы, ипохондрию, утомляемость, а высокие оценки говорят об отсутствии нервного утомления и о сильной нервной системе. Высокие оценки по фактору О говорят о том, что человек тревожен, депрессивен, раним. При низких оценках – хладнокровен, спокоен, уверен в себе. При низких оценках Q4 человеку свойственна расслабленность, вялость, низкая мотивация, лень. Высокая оценка свидетельствует об избытке напряженности, фрустрированности, взвинченности, наличии возбуждения и беспокойства. Ему свойственно активное неудовлетворение стремлений. При сравнении уровня притязаний (УП) и уровня целей (УЦ) можно сделать следующие выводы. При значительной разнице между уровнем притязаний личности и уровнем целей (УП >> УЦ) можно говорить о высоком негативном и индивидуальном, и межличностном тоне. Низкие показатели обоих факторов говорят о снижении продуктивного (рабочего) тона. И, наконец, достаточно высокий уровень целей и сопоставимый с ним уровень притязаний (но несколько ниже) может свидетельствовать о наличии хорошего потенциала активности и позитивного тона.

Анализ индивидуальных результатов теста КЛЮ позволяет определить средние показатели, присущие различным профессиональным и должностным группам, и выявить соответствие требований, предъявляемых к должностному статусу, психологическим особенностям личности, которая занимает или предполагает занять эту должность.

Для сравнения результатов тестирования могут использоваться Т-баллы, позволяющие сравнивать факторы, имеющие различные шкалы измерения. Например, шкала **В** имеет максимальное значение 17 баллов, а шкала **ОС** – 7 баллов.

Расчет Т-баллов производится по следующему алгоритму:

1. Рассчитать средние значения по каждому фактору по формуле

$$x_{cp} = \sum_{i=1}^n x_i / n$$

2. Получить среднеквадратичные отклонения по формуле

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - x_{cp})^2}{n-1}}$$

3. Использовать предыдущие величины для расчета Т-балла по формуле:

$$T = 100 + 10 * (x_i - x_{i(max)}) / S$$

Цельность характера испытуемого, присутствие у него страха и его компенсаторов, уровень стресса и в конечном итоге психологический портрет личности позволяет также получить методика Люшера (цветовые выборы). Она заключается в том, что тестируемый расставляет восемь предложенных ему цветных карточек по предпочтению.

Цвета имеют следующие обозначения: «0» – средне-серый, «1» – темно-синий, «2» – сине-зеленый, «3» – оранжево-красный, «4» – желтый, «5» – красно-фиолетовый, «6» – коричневый, «7» – черный.

Серый цвет означает бедность, заботы, рутину, беспросветную жизнь, изоляцию. Если он стоит на первом-третьем местах, то означает полную или частичную изоляцию.

Темно-синий цвет означает статику, постоянство, порядок, закон. Отвержение темно-синего цвета означает личностную проблему из-за нездорового, требующего капитального отдыха образа жизни.

Сине-зелёный цвет предпочитают люди волевые, с повышенным самоконтролем, для них важен престиж, они избегают критику в свой адрес. Их высокая работоспособность основывается на волевых усилиях, которыми они злоупотребляют.

Оранжево-красный цвет означает здоровье, силу, активность, стремление к власти, эгоистичность. Высокая работоспособность людей, предпочитающих этот цвет, основывается на желании видеть результат и заслужить похвалу.

Жёлтый цвет означает стремление к корпоративности и вере, плохое экономическое чутье, прекрасное воображение, чувство юмора. Отвержение желтого цвета означает крушение веры, разочарование, что чревато психическим истощением.

Красно-фиолетовый – цвет чувственности, выражающий желание участвовать в волнующих событиях, обращать на себя внимание, производить впечатление, нравиться.

Коричневый цвет означает защиту, основу, уют. Он нравится неустроенным людям, которые замыкаются на своем здоровье, хобби, домашнем хозяйстве.

Чёрный цвет – это официальность, угроза, насилие, смерть. Положение этого цвета в раскладке означает личное отношение к угрозе.

Существующие психологические и физиологические нарушения, причинно вызывающие тревогу, оцениваются относительно значимыми, когда основной цвет («1», «2», «3», «4») стоит на шестом месте, и рассматриваются крайне серьезными, когда он оказывается в восьмой позиции. Также отмечается степень компенсации, когда цвета «0», «6» и «7» стоят на первых трех позициях. Максимальный показатель тревожности может быть равен 12 баллам.

Способность на протяжении определенного времени сохранять максимальную продуктивность и активность деятельности (работоспособность) определяется в субтесте по целостности «рабочей группы», которая состоит из трех основных цветов «2», «3», «4».

Индивидуальные особенности, которые человек привносит в работу, определяются в тесте тем цветом «рабочей группы», который он ставит на первое место. Если это «2», то его целью

является повышение самоуважения и своего статуса в глазах других. Если впереди стоит «3», целью оказывается желание почувствовать достижение победы в борьбе с чем-то, что решено было преодолеть. Если впереди цветов «2» и «3» стоит «4», то основное удовольствие человек получает от того, что он делает интересное для него дело.

Области применения теста Люшера весьма обширны: составление индивидуальных портретов в практике работы с персоналом; медицинская диагностика; ведение истории психологического состояния; типологизация поведенческих ролей; разработка профессиональных социограмм и проведение профориентации; составление групповых психологических портретов с оценкой консолидированности группы и выявлением подгрупп; составление социально-психологических портретов.

18.3. Измерение профессиональных предпочтений

Большинство профессий предполагает наличие более или менее жесткой комбинации свойств личности.

Представители той или иной профессии – личности однородные. Каждая профессия привлекает к себе личности, имеющие общие взгляды, наклонности и т.д. Поскольку члены каждой профессиональной группы обладают определенными сходными характеристиками, то во многих ситуациях они реагируют одинаково и создают тем самым характерную интерперсональную среду.

Профессиональная удовлетворенность, стабильность и трудовые достижения зависят от единства и противоречий личности и окружающей среды. Люди стремятся найти среду и профессию, которые позволили бы им найти наиболее полную реализацию своих способностей, выразить свои установки и ценностные ориентации, заняться интересующими их проблемами.

Самой распространенной методикой для определения профессиональных предпочтений является дифференциально-диагностический опросник (ДДО). Данная методика предназначена для дифференциации людей в соответствии с классификацией типов профессий Е.А. Климова. Она может быть использована при профориентации подростков и взрослых. Испытуемый должен из 20 пар предлагаемых видов деятельности

выбрать только один в каждой паре. В результате определяется наиболее предпочитаемая профессия из следующих пяти: «человек-природа» – профессии, связанные с растениеводством, животноводством и лесным хозяйством; «человек-техника» – технические профессии; «человек-человек» – профессии, связанные с обслуживанием людей, с общением; «человек-знак» – профессии, связанные с расчетами, цифровыми и буквенными знаками, в том числе и музыкальные специальности; «человек-художественный образ» – творческие специальности.

Переход российской экономики на новые рельсы, развитие предпринимательской активности расширяет список профессий, которые уже не укладываются в заданную выше схему. В связи с этим для определения профессиональных предпочтений стали использовать методику Голланда.

Согласно теории Голланда, биологическая и социальная наследственность вкупе с биографией создает характерные структуры способностей, навыки восприятия, взгляды, цели жизни, ценности, поведенческие наклонности, способы приспособления к окружающей среде. Совокупность этих качеств создает предпосылки для предпочтения некоторых профессий, потенциалы для определенных стремлений и достижений.

Теория Голланда не способна объяснить причины и побудительные силы формирования каждого отдельного типа личности. В рамках теории Голланда типы личности описаны по следующим показателям: теоретическая модель, цели, ценности, «Я-образ», образовательные и профессиональные цели, предпочитаемые профессиональные роли, способности, специальные дарования, достижения, оригинальность, личностное развитие, жизненный путь.

От дифференциально-диагностического опросника данная методика отличается тем, что для выбора тестируемым предлагают не пары видов деятельности, а пары профессий, поэтому человек должен уже иметь представление о том, что это за профессия и какие виды деятельности она предполагает.

Выбирая определенную профессиональную деятельность, тестируемый тем самым соотносит себя с одним из шести типов личности: реалистическим, интеллектуальным, социальным, конвенциональным, предприимчивым или артистическим.

По Голланду основное внимание следует уделять 2-3 первым по предпочтению типам личности.

Данные методики позволяют выявить, насколько профессия, которой занят обследуемый, соответствует его внутренним предпочтениям или имеется рассогласование профессиональных интересов, склонностей и притязаний и фактических условий труда, что может привести к росту внутренней деструктивной напряженности.

18.4. Измерение межличностных отношений

Для измерения межличностных отношений может быть использован тест Т. Лири. Модифицированный тест Т. Лири применяется в интерперсональной диагностике, которая занимает место между анкетными методами, результаты которых базируются на прямом содержательном анализе ответов испытуемых, и такими многофакторными опросниками, как тест Кеттелла и Айзенка. Его можно считать вариантом упорядоченного опросника, рассчитанного на субъективную самооценку испытуемого и оценку им значимых других.

Ответы на 128 вопросов теста, сгруппированные в восемь «октантов», позволяют: выявить определенный стиль межличностного взаимодействия индивида со средой; изучить отношение индивида к самому себе, к своему «Я» – актуальному и идеальному, найти рассогласование этих образов, определив тем самым источник внутриличностной напряженности; определить специфику стиля переживаний и мышления, направленность и силу мотивации поведения.

Стили межличностных отношений в тесте представлены следующими вариантами: I – властный – лидирующий; II – независимый – доминирующий; III – прямолинейно-агрессивный; IV – недоверчивый – скептический; V – покорно-застенчивый; VI – зависимый – послушный; VII – сотрудничающий – конвенциональный; VIII – ответственно-великодушный.

Отношения между членами трудовых коллективов часто могут сопровождаться конфликтами, поэтому важно прогнозировать поведение участников трудовых отношений и их личностную предрасположенность к конфликтам. Для этой цели

может использоваться тест Томаса, адаптированный Н.В. Гришиной.

В этом тесте применяется двухуровневая модель регулирования конфликтов: кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделил следующие способы поведения в конфликте (рисунок 18.1):

- *соревнование* как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- *приспосабливание*, означающее принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- *компромисс* (взаимные потери);
- *избегание*, уход от взаимодействий;
- *решение проблемы*, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

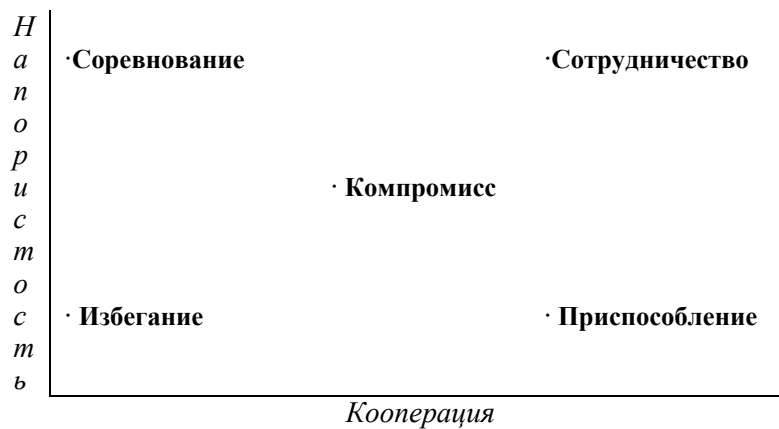


Рисунок 18.1 - Пять способов поведения в конфликте по К. Томасу

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс – или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или

оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

18.5. Формирование команды

Формирование команды – это подбор в рабочую группу людей с заданными характеристиками, которые будут способствовать бесконфликтному распределению ролей членов команды. Достаточно эффективными методами для достижения данной цели могут служить психогеометрическая методика и соционика.

Психогеометрия позволяет дифференцировать членов команды, исходя из их представления о геометрической форме, с которой они себя ассоциируют. На основании этого можно, во-первых, дать подробную характеристику личных качеств и особенностей поведения любого человека на обыденном, понятном каждому языке; во-вторых, составить сценарий поведения для каждой формы личности в типичных ситуациях.

Автором этой методики является Сьюзен Деллингер – специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. Точность диагностики с помощью психогеометрического метода достигает 85%, что подтвердили исследования А.А. Алексеева и Л.А. Громовой при формировании кадрового резерва руководителей среднего звена на ряде предприятий Москвы и Санкт-Петербурга.

Тест основан на последовательном выборе одной из предложенных фигур, в отношении которой испытуемый может сказать: это – «Я»! Первоначально для выбора предлагается пять фигур: квадрат, прямоугольник, треугольник, зигзаг, круг. При последующих этапах выбор совершается из оставшегося количества фигур. Таким образом, составляется упорядоченный ряд геометрических форм. Фигура, стоящая на первом месте, – это основная субъективная форма личности. Она дает возможность определить доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры – это своеобразные модуляторы, окрашивающие действия первой фигуры. Сила их

влияния убывает с увеличением порядкового номера. Последняя фигура указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для обследуемого наибольшие трудности.

Дадим общую психологическую характеристику фигур.

Квадрат означает трудолюбие, выносливость, фундаментальность, аналитический склад, рациональность, эмоциональную сдержанность (в состоянии стресса: мелочность, сопротивление инновациям, излишняя осторожность, отчужденность, скупость).

Прямоугольник – возбужденный, ищущий, легко усваивающий новое, чувственный, неамбициозный, смелый (в состоянии стресса: напряженный, непоследовательный, непредсказуемый, неопределенный в отношениях, проявляет запутанность в решении проблем).

Треугольник – лидер, честолюбивый, целеустремленный, энергичный, неуправляемый (в состоянии стресса: эгоистичный, категоричный, безразличный к окружающим, пока цель не будет достигнута, нетерпеливый, хитрый, самонадеянный).

Зигзаг – творческая личность с развитой интуицией, устремленная в будущее, больше интересуется возможностью, чем действительностью (в состоянии стресса проявляются неорганизованность, непрактичность, нелогичность, несдержанность).

Круг – доброжелательный, искренне заинтересованный в хороших межличностных отношениях, его высшие ценности – люди и их благополучие (в состоянии стресса: нетребовательный, беспечный, навязчивый, болтливый, неряшливый, нерешительный).

Для данной методики перспективен выход из сферы психологии в социологию путем обобщения результатов личностного тестирования.

Если психометрическая методика позволяет определять только пять типов членов команды, то *соционика* дает возможность определить 16 типов людей и 16 типов связывающих их отношений и выделить четыре типа полностью автономных команд, которые обеспечат эффективную деятельность организации.

Можно, конечно, силовыми методами заставлять людей достигать поставленной цели, несмотря на интриги, конфликты, хроническое неудовлетворение сотрудников и их неврозы. Но такой способ получения результата любой ценой приведет только к текучести кадров, а иногда и развалу организации.

А. Аугустинавичюте (автор методики) доказывает, что интеллект отдельной личности – это одна шестнадцатая социального интеллекта, поэтому чтобы восстановить полный социальный интеллект людям с разными типами информационного метаболизма (типом восприятия окружающего мира), необходимо кооперироваться в определенные единицы человеческого общества, которые она назвала соционами.

Активность вне социона – это всегда активность с очень низким коэффициентом социальной полезности. Она не может стать и не становится социально необходимой и поэтому по-настоящему социально признаваемой активностью.

Основу социометрии составляет определение ведущих каналов восприятия информации и их последовательность.

Каналов всего четыре – это сенсорика, интуиция, логика и этика. Кроме того, считается, что каналы работают по-разному у экстравертов и интровертов.

Деятельность экстраверта, как правило, полностью направлена на объект и определяется этим объектом. Поэтому они кажутся более энергичными, активными, деятельными. Экстравертированный тип имеет тенденцию к активному взаимодействию с внешней средой.

Интровертированный тип отличается от экстравертированного тем, что ориентируется главным образом на свою оценку предмета или события, а не на объект как таковой. Поступки интроверта не зависят напрямую от внешних воздействий, они определяются в первую очередь его собственной внутренней установкой. Иногда это ошибочно расценивается как субъективизм и эгоизм.

Таким образом, все возможные сочетания различных каналов, а также направленностей личности дали возможность описать 16 соционических типов.

При описании этих типов Аугустиновичюте использовала фамилии и характерные черты известных людей. Последующие авторы попытались назвать типы в соответствии с их содержательной характеристикой. Приведем пример описания социотипов, который использует О.Б. Слинько.

Интуитивно-логический экстраверт (Дон Кихот, вундеркинд) склонен к отвлеченным размышлениям, исследованию абстрактных вопросов. Всегда полон необыкновенных идей. Видит перспективные возможности, открывающиеся в окружающем мире.

Сенсорно-этический интроверт (Дюма, сибарит) тонко разбирается в красоте, обладает превосходным эстетическим вкусом. Большой приверженец комфорта. Эмоционален, импульсивен, бывает вспыльчив. Обожает интриги, но конфликты старается разрешить (в свою пользу).

Логико-интуитивный интроверт (Робеспьер, софист) любое явление подвергает логическому анализу. При этом мыслит непредвзято, демонстрирует возникающие парадоксы, совершает неожиданные логические ходы. Любит подискутировать, готов отстаивать свою точку зрения в споре с любыми авторитетами.

Этико-сенсорный экстраверт (Гюго, игрок) творчески владеет собственными эмоциями, но и великолепно чувствует тончайшие оттенки настроения других людей.

Этико-интуитивный экстраверт (Гамлет, артист) воспринимает мир очень эмоционально. Чувствует настроение окружающих. Имеет превосходно развитое чувство времени.

Логико-сенсорный интроверт (Горький, механик) – реалист, мыслит конкретными категориями. Лучше, чем кто-либо другой, видит логические неувязки. Мастер упорядочения, систематизации.

Интуитивно-этический интроверт (Есенин, мечтатель) превосходно чувствует время и свободно с ним обращается. Видит противоречивость развития событий. Обладает предчувствием, любит предсказывать.

Сенсорно-логический экстраверт (Жуков, легионер) любит соревноваться и побеждать. Способен оказывать мощный силовой

прессинг. В высказываниях и поступках предельно четок и логичен.

Логико-интуитивный экстраверт (Дж. Лондон, предприниматель) превосходно разбирается в вопросах деловой активности. Видит выгоду или невыгоду, перспективность или бесперспективность тех или иных предприятий. Предлагает неординарные пути увеличения эффективности, может пойти на деловой риск.

Этико-сенсорный интроверт (Драйзер, блюститель) обладает способностью объективно разобраться в отношениях между людьми. Считает важным выяснить, как к нему относятся. Недоверчив, постоянно собран, готов к действию.

Интуитивно-логический интроверт (Бальзак, плановик) великолепно ощущает динамику происходящего, умеет выделить главенствующие тенденции и на этой основе предвосхитить развитие событий. Прагматик, педант.

Сенсорно-этический экстраверт (Наполеон, массовик) обладает независимым пониманием того, что следует и чего не следует делать. Уверен в себе, умеет «заполнить собой» пространство, подчинить людей своему влиянию, стремится управлять их поведением. Старается расположить к себе, демонстрируя заинтересованность в проблемах собеседника, чуткость и сопереживание. Массовик реализует свою потребность манипулировать людьми.

Интуитивно-этический экстраверт (Гексли, коммуникатор) превосходно видит индивидуальные качества человека, его внутреннее состояние. Независим в своих оценках людей. Предпочитает деятельность, которая связана с возможностью широко контактировать с людьми.

Сенсорно-логический интроверт (Габен, дизайнер) – непревзойденный эстет. Большой ценитель комфорта, любит расположиться с максимальным удобством. В то же время тяготеет к риску, скорости, вообще к острым ощущениям. Упрям, своенравен, оказывает жесткое сопротивление внешнему давлению.

Этико-интуитивный интроверт (Достоевский, психолог) превосходно разбирается в людских взаимоотношениях, оценивает

их тонко и объективно. Предпочитает общение на короткой психологической дистанции. Неутомимый созидатель добрых, теплых человеческих отношений, длительных привязанностей. Избегает впрямую проявлять неприязнь к кому бы то ни было. Последователен в своих этических принципах, которые близки к христианской морали.

Логико-сенсорный экстраверт (Штирлиц, оператор) превосходно разбирается в деловых вопросах. Уверен в своем понимании дела. Творчески интерпретирует любую информацию. Любит и умеет выбирать наиболее экономный и эффективный способ действий.

Контрольные вопросы

1. В чём суть тестирования? И что означают такие параметры теста как надёжность и валидность?
2. Какие параметры измеряются с помощью комбинированного личностного опросника?
3. Для чего и как рассчитываются Т-баллы?
4. Что позволяет определять тест Люшера?
5. Как можно измерить профессиональные предпочтения?
6. В чём суть методики Т.Лири?
7. Какую информацию показывает тест К. Томаса?
8. Кто автор психометрического теста?
9. Как психометрия позволяет подбирать команду?
10. Кто разработал соционику?
11. В чем суть соционики?

ГЛОССАРИЙ

АВТОРИТЕТ В ОРГАНИЗАЦИИ – понятие, характеризующее один из важных аспектов легитимности власти руководителя – его узаконенное право на власть.

АКТИВНОСТЬ СОЦИАЛЬНАЯ – совокупность свойств (качеств) социального субъекта (личности, группы, общества в целом), посредством которых он либо «саморазвивается», приспособляясь (адаптируясь) к социальной действительности, либо преобразует ее в соответствии со своими целями и социальными потребностями.

АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

АТТРАКЦИЯ – один из этапов механизма манипулирования. Заключается в действиях, вызывающих расположение адресата в ходе беседы, его интерес и уважение. К *основным приемам аттракции* относят: повышение значимости собеседника; визуальный контакт с собеседником; расположение к собеседнику слева под углом; активное слушание собеседника. *Психологическая база аттракции* основана на потребностях человека в положительных эмоциях.

ВОЗДЕЙСТВИЕ УПРАВЛЯЮЩЕЕ – сознательное действие субъекта управления по отношению к объекту управления с целью перевода его в новое желательное состояние.

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА – процесс формирования и функционирования формальных и неформальных групп в организации.

ДЕЗИНТЕГРАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ (процесс противоположный интеграции) означает разложение, расчленение целого на составные части, что в конечном итоге ведет к его

исчезновению.

ДЕЗОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ разрушение социального порядка. Крайним выражением социального беспорядка может быть не только социальный хаос, т.е. беспорядочные действия и столкновения, но и социальная апатия. В социологии используется синоним Д.с. - *социальная аномия*, как ситуация «социальной безнормности».

ДЕИНСТИТУЦИАЛИЗАЦИЯ обозначает расформирование или переформирование социальных институтов, что способствует социальной дезинтеграции.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ – передача части прав одного юридического лица другому (как правило, от высшего к низшему), который принимает на себя ответственность за них.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ – совокупность действий субъекта управления (руководителя, аппарата управления), направленная на изменение объекта управления в заданном направлении. Включает в себя: постановку цели управления, сбор и анализ информации, оценку проблемной ситуации, организацию системы управления, подготовку и принятие управленческих решений, оценку эффективности управления, осуществление функций социального контроля.

ДИАПАЗОН РУКОВОДСТВА (УПРАВЛЕНИЯ) – границы влияния руководителя на организацию; определенный объем организационного пространства, который руководитель в состоянии контролировать; количественный предел подчиненных, которыми управляющий может руководить с оптимальной эффективностью. Проблема диапазона руководства была впервые поставлена еще А. Файолем, затем была детально проработана в работах представителей классической школы (Л. Гьюлик, Л. Урвик), школы социальных систем (Г. Саймон) и эмпирической школы (П. Друкер).

ДИСФУНКЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ – побочные негативные, но неизбежные последствия для выживания системы, возникающие в результате целенаправленных и осознанных социальных действий, оправданных с точки зрения ее выживания в целом или обеспечения целевой функции.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ВЕРТИКАЛЬНАЯ – процесс установления в организации уровней иерархии для управления организацией.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ – процесс установления в организации горизонтального разделения работ по их однородности и тем знаниям и квалификации, которые требуются от работников для выполнения задач и работ.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПРОСТРАНСТВЕННАЯ отражает географическое расположение предприятий, филиалов, подразделений и служб организации.

ДОЛЖНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ – первичный структурный элемент в органе управления, определяемый установленными задачами, правами и обязанностями, обусловленный также формами разделения и кооперации труда в управлении.

ЕДИНОНАЧАЛИЕ – форма организации управления, при которой во главе органа управления (его структурного подразделения) учреждения или организации стоит одно лицо, правомочное принимать в пределах своей компетенции юридически обязательные решения. Единоначалие создает возможность более оперативного принятия решений, повышает персональную ответственность за общее состояние дел в данном органе, организации. Единоначалие в государственном управлении сочетается с коллегиальностью. На основе единоначалия строится деятельность министерств, ведомств, комитетов, отделов и управлений местных органов власти.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ – совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение. Руководителю, менеджеру необходимо учитывать особенности управления на каждой стадии жизненного цикла организации для ее эффективного управления.

ЗАДАЧА УПРАВЛЕНИЯ – совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств, результатом выполнения которых является принятие управленческого решения.

ЗАКОНОМЕРНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ — это объективно существующая, повторяющаяся связь социальных явлений, выражающая возникновение, функционирование и развитие управления как целостной социальной системы либо его отдельных подсистем.

ЗАКОНЫ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ — практически неизменные объективные связи и отношения явлений и процессов.

ЗАКОНЫ НАУКИ — научное выражение объективных, существенных, необходимых, повторяющихся, общих, устойчивых (при определенных условиях) связей между предметами, явлениями, процессами.

ЗАКОНЫ УПРАВЛЕНИЯ – выражают существенные связи и отношения различных сторон управления между собой и элементами внешней среды, целенаправленные изменения формы и содержания управленческой деятельности, вызывают устойчивые и вполне определенные изменения.

ЗВЕНО УПРАВЛЕНИЯ – самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

ИЕРАРХИЯ УПРАВЛЕНИЯ– универсальный принцип вертикального строения социальных организаций, который проявляется в пирамидальном и многоуровневом строении властных отношений, концентрации власти и ответственности на верхних этажах управленческой пирамиды. Иерархия особенно выражена в административных (формальных) организациях.

ИЗМЕНЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЕ - перемены любого рода, происходящие на протяжении определенного времени в социальных группах, институтах, организациях.

ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ – репутация организации, ее доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под влиянием результатов деятельности, успехов или неудач организации.

ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ – устойчивый набор черт и характеристик, определяющих действия и поведение человека и отличающих его от других людей.

ИННОВАЦИОННОЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ - по А.И.

Пригожину означает противоречие между целью внедрения нового и нарушением в связи с этим стабильности функционирования системы.

ИНСТИТУАЛИЗАЦИЯ — процесс, означающий появление в обществе социальной потребности, которая становится общезначимой и осознается большинством членов общества, в результате чего образуется социальный институт.

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНЫЙ — исторически сложившиеся и закреплённые, устойчивые, самовозобновляющиеся виды социальных взаимодействий, призванные удовлетворять те или иные человеческие нужды.

ИНТЕГРАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ – совокупность процессов, благодаря которым происходит сцепление разнородных взаимодействующих элементов в организованную структуру.

ИНТЕНСИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ – совершенствование управления путем улучшения организации управленческого труда, методов разработки и реализации управленческих решений, рационального сокращения количества информации, унификации документов и т.д.

ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ – система, включающая в себя средства и каналы связи между субъектом и объектом управления, общение и обмен информацией между людьми, социальными общностями, хозяйственными системами и организациями.

ИНФОРМАЦИЯ – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

ИСКУССТВО МЫШЛЕНИЯ — управление собственными мыслительными процессами, способность ограничивать и направлять мысли, «расковывать» их при необходимости, концентрировать, использовать временные параметры мыслительных процессов.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ – комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств руководителя в достижении успеха и эффективности управления. К числу таких характеристик относятся развитость

интуиции, опыт работы, характер образования, профессионализм, коммуникабельность, тип мышления, убежденность, решимость, инициативность. Искусство управления определяется не мерой наличия этих качеств, а сочетанием их и соответствием конкретным обстоятельствам деятельности, востребованностью и возможностью реализации.

ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ – вид деятельности (одна из основных функций управления), необходимой для развития управления, его совершенствования в соответствии с изменяющимися условиями и потребностями функционирования и развития организации (объекта управления).

КАРЬЕРА РАБОТНИКА В ОРГАНИЗАЦИИ – это иерархическое отражение пути должностного продвижения работника на протяжении всего трудового периода или его отрезка.

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ – оценка процесса управления, определяемая степенью достижения поставленной цели.

КЕЙС-СТАДИ – междисциплинарный комплексный метод анализа единичной организации, широко используемый в управлении и практике управленческого консультирования, а также в исследованиях организации. Основой кейс-стади является «метод случая», предусматривающий рассмотрение в качестве образца для реконструкции состояние тех организаций (их структуры, технологий, методов управления), которые, действуя в аналогичной ситуации, уже достигли успеха в данном направлении деятельности.

КИБЕРНЕТИКА – наука об общих закономерностях управления в природе, обществе, живых организмах и технических системах.

КОЛЛЕГИАЛЬНОСТЬ – совместное выполнение управленческих функций коллегиальным органом управления.

КОМАНДА — группа индивидов, которые, действуя совместно при выполнении какой-либо работы или деятельности, распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов. Члены команды взаимозависимы в работе, т.е. для достижения разделяемых целей они нуждаются в работе других членов.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ – препятствия, не позволяющие получателю эффективно воспринимать информацию. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

КОММУНИКАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ – общение, передача информации от человека человеку в процессе деятельности. Коммуникация рассматривается как процесс и как явление. Как процесс коммуникация отражает принципы и закономерности обмена информации между людьми, как явление – представляет установленные нормы (правила, инструкции, положения) взаимодействия между людьми в рамках организаций, соответствующих организационных форм.

КОМПРОМИСС – соглашение сторон, которое может быть достигнуто за счет взаимных уступок (консенсуса); за счет подавления потребностей и интересов одной из сторон; за счет предварительного учета приоритетов потребностей и интересов личности, коллектива, общества.

КОНТРОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ – функция управления, призванная обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития организации. В функцию управленческого контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений организации, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

КОНФЛИКТ В ОРГАНИЗАЦИИ– тип организационного поведения, основанный на столкновении и борьбе активно взаимодействующих субъектов (людей, групп, организаций), для которых характерно отсутствие взаимного согласия или несовпадение интересов, целей, поведенческих стратегий, ценностей, различие культурных норм и пр.

КООРДИНАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ – 1) взаимосвязь, согласование действий элементов внутри социальной системы и внешних систем по отношению к рассматриваемой системе для достижения общих целей; 2) одна из функций управления; 3)

базовый фактор, во многом предопределяющий тип организационной структуры и организационной стратегии.

КРИТЕРИЙ – признак, на основании которого выполняется оценка, сравнение альтернатив, классификация объектов управления.

ЛИДЕР УПРАВЛЕНИЯ (от *англ.* leader– ведущий, руководитель) – человек, способный выдвигать продуктивные цели развития, находить оптимальные пути их достижения и объединять разных людей в социальные организации для решения общих задач.

ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ – форма организационного поведения, связанная с реализацией власти. В организации феномен лидерства представлен тремя механизмами: 1) в формальной структуре – это нормативно-определенное право на власть; 2) в неформальной структуре – фактическое признание (непризнание) этого права в деловой сфере со стороны подчиненных, что связано с личностными характеристиками лидера; 3) в социально-психологической сфере – проявление неформального группового лидерства, ориентированного не на групповые цели.

ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ — динамическая система качеств и свойств, которые проявляются относительно постоянно как действия в различных ситуациях. Так как руководители существенно различаются с точки зрения способов и эффективности их действий, то можно предположить, что они будут отличаться друг от друга и по структуре их личностных характеристик (интеллектуальных, психических, физических).

МАЛАЯ ГРУППА – немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей деятельностью и находятся в личном общении, что служит основой для возникновения групповых норм и групповых процессов.

МАНИПУЛИРОВАНИЕ – форма управления, при которой игнорируются собственные цели и интересы объекта управления. Они могут игнорироваться полностью или признаваться формально (фиктивно), но при принятии управленческих решений не принимаются в расчет в качестве составляющих цель управления. По форме манипулирование – это социально-психологическое воздействие, обман, мошенничество,

построенное на фиктивном признании интересов партнера.

МЕНЕДЖЕР – определенный тип управленца-профессионала, работающего в организации по найму, имеющего специальную подготовку и обладающего властью и правом принимать решения в определенной сфере деятельности или в масштабе организации.

МЕНЕДЖМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ – разновидность менеджмента, главной особенностью которого является дальновидность, целеустремленность, перспективность, работа по стратегической программе.

МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ – совокупность приемов и способов согласования целей с имеющимися ресурсами. Разработка программы предполагает: построение дерева целей, мероприятий, определение ресурсов, сравнение альтернативных вариантов и выбор наилучшего.

МЕТОДОЛОГИЯ СОЦИОЛОГИИ И ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ – совокупность основных принципов, онтологических предпосылок, подходов, исследовательских методов, процедур, техник, используемых при познании управленческих процессов.

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ – набор организационных, технологических, экономических, правовых и социальных мер, направленных на формирование управленческого решения.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-АДМИНИСТРАТИВНЫЕ – способы осуществления управленческих воздействий, базирующиеся на власти, дисциплине и взысканиях.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ – совокупность специфических способов психологического воздействия на ценностные ориентации, установки, представления и предпочтения личности или группы.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ – способы воздействий субъекта управления на объект для достижения поставленных целей. Существуют административные, экономические, социально-психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ – базируются на действии экономических механизмов мотивации и стимулирования активной производственной деятельности.

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ – способ организации управления общественными делами, где взаимосвязаны методы, средства и принципы управления, что и обеспечивает эффективную реализацию целей управления.

МИССИЯ – общая цель организации, выражающая причину ее существования. Это система долгосрочных и краткосрочных целей, отражающих интересы общества, владельцев и персонала организации, потребителей товаров и услуг.

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ – теоретические конструкции, дающие то или иное толкование явлениям, процессам, логике функционирования и развития организации.

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ является наиболее распространённой с точки зрения времени её появления. Эта модель, по мнению М. Вебера, характеризуется строгой последовательностью команд, централизацией власти и комплексом формальных (безличных), но последовательных правил, применяемых к любым аспектам организации труда, включая права сотрудников, их обязанности, систему наказания и процедуры деятельности.

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ОРГАНИЧЕСКАЯ – особый взгляд на природу, закономерности функционирования и развитие организации, определяющий её как социальный организм, развивающийся эволюционно, поэтапно. Центральной проблемой организации-организма является выживание. Теоретической основой описания данной модели стали работы К. Боулдинга, Ф. Селзника о механизме формирования организационных структур как самовозникающих и стихийно (гомеостатически) поддерживающихся социальных институтах.

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ построена на определении организации как коллектива людей, выполняющих общую работу с использованием принципов разделения и кооперации труда. Начало ее разработки относится к 1930-м годам и связано с именами таких ученых, как Э. Мэйо, Р. Лайкерт, К. Арджирис, Д. МакГрегор, Ч. Барнард, Ф. Селзник, создавших

основы теории человеческих отношений и поведенческих наук.

МОДЕЛЬ СКООРДИНИРОВАННОЙ ЧИСЛЕННОСТИ ШТАТА (*разновидность органической модели*) характеризуется наличием небольшого объема правил (за исключением правил по технике безопасности), полной децентрализацией, коллегиальным принятием решений, широкой сферой ответственности сотрудников, наличием нескольких уровней иерархии и невысоким уровнем разделения труда.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КООРДИНАЦИЯ (лат. *coordination* – сорасположение) – модель управления, при которой осуществляется горизонтальное упорядочение, а стороны, части и элементы одной и той же социальной общности или взаимодействие нескольких общностей характеризуются тождественностью, равновеликостью.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РЕОРДИНАЦИЯ – модель социального управления, при которой осуществляется правовое переподчинение одной общности другой или одних сторон, частей и элементов какой-либо общности другим как по горизонтали, так и по вертикали.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ СУБОРДИНАЦИЯ (лат. *subordination* – соподчинение) – модель социального управления, при которой осуществляется вертикальное упорядочение, а один из элементов какой-либо общности или одна из взаимодействующих общностей играет роль ведущего, определяющего начала в деятельности всех остальных.

МОЗГОВАЯ АТАКА – метод стимулирования творческой активности, исходящий из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением привычных, стереотипных форм принятия решений.

МОТИВАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ – побуждение человека к управленческой деятельности путем воздействия на всю систему потребностей и интересов личности, группы, организации, возбуждение их осознанной социальной активности.

МУЛЬТИПЛИКАТИВНОСТЬ – управляющие действия или стихийные процессы, направленные на умножение эффективности

системы. Мультипликативность может быть положительной и отрицательной. Отрицательная мультипликативность означает быстрое развитие деструктивных организационных процессов, система стремится к состоянию хаоса и постепенно саморазрушается. Положительной мультипликативности системы способствуют относительная простота организации и ее систем управления, соответствие коммуникативной структуры организации целям и задачам, качество персонала.

МЫШЛЕНИЕ В ПСИХОЛОГИИ - активный процесс отражения действительности в сознании человека, опирающийся на знания, интуицию, привычки и навыки и определяющий поведение человека в конкретной ситуации.

НАПРЯЖЕНИЕ (НАПРЯЖЕННОСТЬ) СОЦИАЛЬНОЕ – условие, которое возникает вследствие разности интересов, потребностей, целей, *инициатив* и т.п. в структуре общества.

НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА (НОТ) – система организации трудовых процессов на основе широкого использования достижений науки и передового опыта с целью повышения эффективности производства, роста производительности труда, улучшения качества продукции.

НОВАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА – новая система взглядов на управление с включением базовых принципов, сформулированных П. Друкером, определяющих ситуационность, системность, социальную направленность управления организацией как открытую систему.

НОВОВВЕДЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ – процесс освоения новых организационных структур, новых форм организации труда, способов принятия выработки и принятия решений, принципиально новых форм контроля. Это также широкие социальные преобразования, связанные с изменением системы власти и ответственности, формированием новой организационной культуры и т.д.

ОБЩАЯ ТЕОРИЯ СИСТЕМ – наука, изучающая закономерности функционирования сложных систем. Общая теория систем является методологической основой теории управления и организации.

ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ – физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы, на которые направлено властное воздействие субъекта управления. Объект управления обеспечивает реализацию принятых субъектом управления управленческих решений.

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ – процесс выработки оптимальных решений.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА – совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной организации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей. Это понятие было введено в конце 70-х годов в связи с попытками американских ученых осмыслить успехи японской экономики и ответить на «японский вызов» (У. Оучи).

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ – понятие, широко используемое в современных психологических, социологических и экономических концепциях организации и управления. Оно обозначает разнообразные поведенческие реакции личности (группы) на организационные воздействия (стимулы, ролевые и административные требования).

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ – разработка и внедрение проектов и программ рационализации управленческого труда.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ – понятие, характеризующее определенный тип изменений в организации. В наиболее общем виде организационное развитие описывается как процесс позитивных, качественных изменений в организации, затрагивающий способы, средства деятельности и взаимодействия и отражающийся в трансформации организационной структуры.

ОРГАНИЗАЦИЯ – в социологии управления данное понятие используется одновременно для обозначения социального процесса, частной управленческой функции и специфического многоэлементного субъекта (одновременно объекта) коллективной деятельности.

ОРГАНИЗАЦИЯ НЕФОРМАЛЬНАЯ – группа в организации, возникающая стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми, использующая механизмы

самоорганизации. В отличие от формальной организации она является сферой регулирования поведения конкретных людей как в деловой жизни, так и вне ее. Для неформальной группы характерны групповые санкции в качестве реакции на отклонение от неформальных норм, а также подвижность и спонтанность целей и норм. Впервые это понятие введено представителями школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, В. Диксон).

ОРГАНИЗАЦИЯ ПАРТИЦИПАТИВНАЯ – организация, построенная на участии работников в управлении.

ОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ – в широком смысле любые организованные человеческие сообщества или совокупность взаимосвязанных социальных групп. В узком – наименование специфической, собственно социальной подсистемы регуляции поведения, наличие которой и позволяет рассматривать организацию как систему.

ОРГАНИЗАЦИЯ ФОРМАЛЬНАЯ – это безличная структура связей и норм, детерминированная административными и культурными факторами. В формальной организации отношения людей складываются на основе точно определенных должностных отношениях.

ОРГАНИЗОВАННОСТЬ – наличие определенного порядка или степень упорядоченности социальной системы.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ - мера соответствия действий индивида, группы или общества взаимным требованиям, исторически конкретным социальным нормам, общим интересам.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ДИСЦИПЛИНАРНАЯ — необходимость соблюдения работником организации правил внутреннего распорядка и служебных обязанностей.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МАТЕРИАЛЬНАЯ - специально закрепляется за работником организации, если в его непосредственном распоряжении находятся материальные средства.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МОРАЛЬНО-ПРАВСТВЕННАЯ — мера соответствия членов организации коллективным отношениям и организационным правилам на основе таких

категорий как честность, патриотизм, справедливость, порядочность, трудолюбие, великодушие и прочие нравственные ценности.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОЦИАЛЬНАЯ, в отличие от юридической, подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации. Социальная ответственность организации проявляется в том, что она накладывает определенные ограничения на используемые в хозяйственной деятельности средства, методы и способы достижения целей и задач.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЮРИДИЧЕСКАЯ (правовая) выражает необходимость соблюдения принятых государством законов и норм государственного регулирования. Она включает в себя уголовную, гражданскую, административную.

ОТНОШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ – отношения, складывающиеся между людьми в процессе управленческой деятельности.

ПАТОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ – совокупность факторов, вызывающих в организации значительное отклонение от нормы с негативными последствиями для ее выживания, функционирования или развития.

ПЛАНИРОВАНИЕ – одна из основных функций управления, процесс выработки планов, где предусматриваются сроки, этапы и показатели управленческой деятельности, просчитываются необходимые ресурсы и возможный конечный результат.

ПОДСИСТЕМА – часть системы, которая изучается и рассматривается самостоятельно и сама обладает системными свойствами.

ПОДХОД БИХЕВИОРИСТСКИЙ - не занимается поиском причинно-следственной зависимости поведения, он лишь фиксирует обнаруженные эмпирические связи между определенными стимулами и реакциями работников в производственной обстановке, отбирая в этих связях наиболее функциональные, быстро переводимые на язык практических предложений и рекомендаций.

ПОДХОД ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ - включает в себя выявление цели, средств, процесса и результата действий

руководителя. При этом если основанием деятельностного подхода является сознательно формулируемая цель, то основание цели лежит вне деятельности руководителя – в сфере мотивов, идеалов, интересов и ценностей работников.

ПОДХОД ИСТОРИЧЕСКИЙ - требует изучения социальной действительности как изменяющейся во времени и пространстве, как процесса, который подчинен определенным закономерностям. Одна из главных особенностей исторического подхода – утверждение идеи социального прогресса.

ПОДХОД КОМПЛЕКСНЫЙ (в западной социологии он получил название «триангуляция») - предполагает применение в одном исследовании различных познавательных средств (методов, техник, инструментов, теорий), присущих разным дисциплинам, в целях многостороннего и целостного изучения сложно организованных объектов.

ПОДХОД ПРОЦЕССНЫЙ - основан на рассмотрении функций руководителя как процесса взаимосвязанных между собой действий. Общий процесс деятельности организации складывается из совокупности процессов деятельности ее членов, каждый из которых, в свою очередь, представляет собой совокупность выполняемых функций, состоящих из ряда взаимосвязанных процессов.

ПОДХОД СИСТЕМНЫЙ - выделение той или иной системы из окружающего мира и определение взаимосвязи между ней и средой; определение составных элементов системы; рассмотрение отношений между элементами и определенной структурой системы; анализ функций элементов по отношению к системе; выявление системообразующих связей; определение механизма функционирования системы.

ПОДХОД СИТУАЦИОННЫЙ - отрицает возможность выдвижения любых универсальных принципов управления деятельностью вне контекста деятельности, специфики ситуации, типа решаемых задач и внешней среды, технологии и др.

ПОДХОД СРАВНИТЕЛЬНЫЙ - представляет собой стратегию исследования, целью которого является выявление общих и специфических свойств однородных или разнородных социальных явлений.

ПОЛНОМОЧИЯ – 1) право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением; 2) реализация власти в действиях руководителя. Полномочия определяют иерархическое строение системы управления, выделение ступеней, а также характеризуют степень централизации управления. Объем полномочий отражает состав проблем, которые может и должен решать руководитель, масштаб полномочий – состав и количество подчиненных ему непосредственно звеньев системы управления.

ПОРЯДОК СОЦИАЛЬНЫЙ ГРАЖДАНСКИЙ— это сфера свободного проявления частных интересов людей в формах их свободной самоорганизации, без согласования их с правовыми институтами.

ПОРЯДОК СОЦИАЛЬНЫЙ - общее понятие, выражающее идею организованности общественной жизни, упорядоченности социального действия или социальной системы; это любые сознательно установленные отношения между людьми, где объединены (сосредоточены) их договоренности о нормах и правилах взаимодействия на основе согласованных нравственных принципов.

ПОРЯДОК СОЦИАЛЬНЫЙ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ есть результат целенаправленных действий некоторых доминирующих субъектов на реальные взаимодействия людей в соответствии с заранее заданными схемами.

ПОРЯДОК СОЦИАЛЬНЫЙ ПРАВОВОЙ искусственно устанавливается государством как политической системой в целях обуздания разгула частных интересов в гражданском обществе.

ПОРЯДОК СОЦИАЛЬНЫЙ ТРАДИЦИОННЫЙ представляет собой сознательное построение норм и правил, поддерживающее отношения родства, дружбы, соседства, этнической идентичности.

ПОТЕНЦИАЛ ЛИЧНОСТИ — заложенные потенции, возможности к выполнению тех или иных функций при благоприятных условиях развития способностей, задатков, доведения их до умений, навыков.

ПРАКСЕОЛОГИЯ – наука о принципах и методах эффективной деятельности.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ – основные правила, которые должны соблюдаться субъектами управления при принятии различного рода управленческих решений. Принципы являются основной формой целенаправленного использования объективных законов в практике управления.

ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ – сложная теоретическая или практическая задача, для решения которой не существует общепринятых методов. Проблема требует изучения, анализа проблемной ситуации, получения полной информации, выработки концепции подхода к ее решению.

ПРОГНОЗ – научно обоснованное суждение о возможном состоянии объекта или процесса в будущем, альтернативных путях и сроках их достижения.

ПРОГРАММА – комплекс мероприятий по реализации одной или нескольких целей. Оценка и выбор вариантов программ по различным критериям.

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ – сочетание общего образования с умениями навыками, приобретаемыми в процессе работы в конкретной организации, в специфических условиях ее во многом уникальной системы разделения и организации труда.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ – управленческая деятельность объединенных в определенную структуру субъектов управления, направленная на достижение определенных целей путем реализации функций управления, применения соответствующих принципов и методов управления.

РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА – 1) базовый принцип, лежащий в основе формирования и функционирования практически всех современных административных организаций; 2) один из основополагающих принципов формирования и деятельности формальной организации. В развитой форме оно предполагает дифференциацию и специализацию трудовой деятельности, вычленение в рамках сложной деятельности более частных видов деятельности, выделение специализированных устойчивых трудовых функций и функциональных областей.

РИСК потенциальная возможность угрозы будущих материальных, физических, психологических, социальных,

духовных потерь (ущерб здоровью, жизни, имуществу), обусловленных субъективным решением.

РИСК В УПРАВЛЕНИИ – специфическая деятельность менеджера в условиях неопределенности и ситуации неизбежного выбора вариантов управления.

РУКОВОДСТВО – 1) персонифицированная деятельность должностного лица в организации, связанная с непосредственным управлением персоналом; 2) проявление лидерства в системе формальных отношений; 3) тип организационного поведения, обусловленный определенным должностным статусом и предусматривающий властные полномочия.

САМОКОНТРОЛЬ – 1) элемент самоорганизации и самоуправления, контроль собственной деятельности, осуществляемой работниками аппарата управления, специалистами и служащими, с целью оценки качества и эффективности своей деятельности, затрат времени на выполняемую работу, используемых приемов и технических средств, финансовых и других ресурсов, соответствия прилагаемых усилий решаемым задачам; 2) функция самоменеджмента, в которой наиболее рельефно, ощутимо проявляется культура руководителя; способ социализированного поведения.

САМООРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ – свойство, способность социальных, социально-экономических и некоторых других достаточно сложных систем за счет собственных усилий (без внешнего управляющего воздействия) упорядочивать свою структуру и (или) деятельность подсистем (компонентов) и в результате функционировать с возрастающей эффективностью.

САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ – способность системы самостоятельно, без воздействия извне реагировать на внешние воздействия, нарушающие ее нормальное функционирование. Саморегулирование достигается с помощью обратной связи и осуществляется в форме самонастройки и самоорганизации.

САМОУПРАВЛЕНИЕ – автономное функционирование какой-либо организационной системы, правомочное принятие ею решений по внутренним проблемам, включение исполнителей в технологию выработки решений; конкретное управление как

участие всех членов организации, взрослых граждан в деятельности органов управления.

СВЯЗЬ ОБРАТНАЯ – ответ получателя на послание; коммуникация с помощью обратной связи преобразуется в двустороннее движение.

СИНЕРГИЧНОСТЬ (от греч. synergeia – сотрудничество, содружество) – однонаправленность действий, интеграция усилий в системе, которые приводят к возрастанию, умножению конечного результата.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ – 1) совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей; 2) совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними.

СИТУАЦИЯ — система внешних условий, факторов, действующих на субъект и определяющих его деятельность наряду с субъективными, внутренними условиями, факторами.

СИТУАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ – совокупность всех внешних и внутренних факторов, которые определяют условия жизнедеятельности организации и организационное поведение работников.

СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДВИДЕНИЕ – форма опережающего отражения действительности, вероятностное утверждение о будущем.

СОЦИАЛЬНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ – предвидение тенденций и перспектив возможного развития социальных систем, объектов, общественных явлений, процессов.

СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ – проектирование социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений; научно обоснованное конструирование системы параметров будущего объекта или качественного нового состояния существующего объекта. Это одна из форм социального управления.

СПЛОЧЕННОСТЬ выступает синонимом понятию «связность» и служит основой процесса интеграции.

СПОСОБНОСТЬ — особое свойство психологической функциональной системы, выражающееся в определенном уровне ее продуктивности. Количественные параметры продуктивности

системы: точность, надежность, устойчивость, скорость функционирования. Способности делятся на общие и специальные.

СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ ВНЕШНЯЯ – внешние условия существования и развития организации, включающие в себя такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации. Данное понятие введено в теорию организации в противовес абсолютизации совокупности внутриорганизационных факторов, определяющих жизнедеятельность организации (структура, технология, цель, персонал) и именуемых внутренней средой организации. Важнейшими характеристиками внешней среды являются ее динамика, степень предсказуемости изменений (неопределенности), сложность строения и гетерогенность.

СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЯЯ – части самой организации, ситуационные факторы внутри нее. Это ее состав и взаимосвязи. Основные внутренние переменные организации, по определению М.Х. Мескона, – это цели, структура, задачи, технология и люди.

СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ АГРЕССИВНАЯ - предполагает наличие взаимоисключающих целей субъектов внешней среды и организации.

СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ НЕЙТРАЛЬНАЯ - предполагает отсутствие взаимопересекающихся и взаимосвязанных целей субъектов внешней среды и организации.

СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ ОПТИМАЛЬНАЯ - предполагает согласованность, однонаправленность или дополнительность целей субъектов внешней среды и организации.

СТАДИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ: ДИВЕРГЕНЦИЯ - приём расширения границ рассматриваемой проблемы с целью обеспечения достаточно обширного пространства для поиска решения.

СТАДИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ: КОНВЕРГЕНЦИЯ - изменение проблемы и представление её в том виде, который наиболее приемлем для окончательного принятия решения, наиболее отвечает потребностям и целям управления; конкретизация и детализация решений, сокращение поля поиска,

определение сочетания различных характеристик и свойств, превращение совокупности идей в концепцию нового управления.

СТАДИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ: ТРАНСФОРМАЦИЯ - создание принципов и концепций творчества, догадок и озарений при решении проблем.

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА – совокупность своеобразных приемов управления, систематическое проявление каких-либо личностных качеств руководителя в его отношениях с подчиненными, в способах решения деловых проблем. Сознательный выбор или спонтанные колебания в этих рамках неизбежны и зависят от индивидуальности руководителя - его культуры, установок, характера, опыта, знаний и т.д., т.е. детерминируются психологическими и социокультурными факторами, присущими как руководителю, так и коллективу, профессии, региону.

СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ АВТОРИТАРНЫЙ (директивный) – методы и стиль руководства, при которых руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, централизацию управления, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей.

СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ (коллегиальный) – характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЛИБЕРАЛЬНЫЙ (попустительский) – характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой

руководитель ждет или требует указаний сверху, часто попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, уходит от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

СТИМУЛИРОВАНИЕ – создание условий, возможностей, атмосферы заинтересованности человека в проявлении инициативы и достижении определенного качества своей деятельности. Стимулы как и мотивы, выступают в процессах управления в качестве факторов воздействия, которые руководитель использует для достижения поставленных целей и получения результатов и для согласования совместной деятельности работников.

СТИМУЛЫ – сложные по составу и по роли феномены, блага, ради достижения или сохранения которых человек готов затрачивать труд. Стимулы могут быть материальными и духовными.

СТРАТЕГИЯ – определение направления деятельности организации. Выражается в обосновании, разработке и претворении в жизнь концепции в решении социальных задач. Присуща любому уровню управления, хотя и отличается определенной спецификой в зависимости от уровня управления (центр, регион, муниципальное образование, трудовая ассоциация, личность).

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ – способ взаимосвязи всех разнородных и разноориентированных элементов организационной системы. Или: способ распределения и соединения разнородных видов деятельности, координации и контроля, а также способ распределения власти и компетенции в организации.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ – тип организационной структуры, получивший широкое распространение в сложных коммерческих организациях, которые действуют в условиях высокой конкуренции и, следовательно, в ситуации высокой неопределенности. Дивизиональная структура

характеризуется высокой автономией профильных подразделений, низкой централизацией управления.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ МАТРИЧНАЯ – схема управления, направленная на реализацию целевых программ (проектов) организации, для выполнения которых выделяются специальные руководители. Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, с другой – руководителю проекта.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ СЕТЕВАЯ – использует принцип своевременной адаптации организации к изменениям рыночной среды, принцип управления по проектам и отказ от принципа жестко вертикальной иерархии. При этом один и тот же менеджер может быть одновременно руководителем одного проекта, экспертом другого и одним из исполнителей третьего, что максимально мобилизует его внутренний потенциал, а ротация менеджеров внутри сети является одним из наиболее сильных стимулов для их развития.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ – упорядоченная совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ЛИНЕЙНАЯ – схема управления, основанная на принципах единоначалия и централизма. Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ – схема управления, основанная на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Реализуется принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производятся коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично.

СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ – звено и часть системы управления, воздействующий на другие элементы субъекта управления. В зависимости от целей исследования может рассматриваться и как объект для вышестоящего звена в иерархии управления.

ТЕСТ (в переводе с английского означает пробу, контроль, испытание, получение определенного результата, выявление принадлежности, определение направления развития) в психологии и социологии метод или методика, определяющие качества личности, группы, общественного процесса.

ТЕСТА ВАЛИДНОСТЬ (от англ. valid – пригодный) – критерий качества теста, используемый при выявлении степени достоверности измерения того социологического или психологического свойства, качества, явления, которое хотят измерить с помощью данного теста.

ТЕСТА НАДЕЖНОСТЬ - показывает, насколько стабильны результаты тестирования. Надежность теста, выражая степень неточности, возможной ошибки, возникающей при любом тестировании, заставляет искать пути уменьшения этой ошибки.

ТЕХНОЛОГИЯ СОЦИАЛЬНАЯ – важнейший элемент механизма управления, средство перевода абстрактного языка науки на конкретный язык практики. Это формализация социального явления и его расчленение на составляющие элементы с помощью операций и процедур.

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ – искусство, мастерство и умение, набор средств и методов для осуществления целенаправленного управленческого воздействия. Управленческая технология включает совокупность методов и средств сбора и обработки информации; приемов эффективного воздействия на работников; принципов, законов и закономерностей организации и управления; систем контроля.

ТИПОВАЯ МОДЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ — логически созданный образ руководителя, мысленно или письменно отраженная «конструкция» в виде совокупности наиболее общих требований и качеств, отражающих общественно необходимый уровень профессиональной пригодности

работника к выполнению функции управления; совокупность единых для всех руководителей требований и качеств и выполнять функции ориентира.

ТОНУС ДОСТИЖЕНИЯ - обеспечивает достижение жизненно важных целей организации. Данный вид тонуса формируется за счет положительного синергического эффекта взаимодействий элементов системы и внешней среды, а также снижения социокультурного противоречия. Высшей ценностью выступает возрастание эффективности деятельности и продуцирование инноваций.

ТОНУС ИЗБЕГАНИЯ - вырабатывается при затрате сил на сохранение дистанции организации с внешней средой. Он может иметь две формы: *активную*, при которой будет формироваться минимальное напряжение, слабо способствующее воспроизводству; и *пассивную*, когда налицо отсутствие какого-либо напряжения, а это будет сковывать любое творчество. Тонус избегания может обеспечить лишь поддержание организации на неизменном или мало изменяющемся уровне, сопровождаемое страхом перед инновациями.

ТОНУС ОРГАНИЗАЦИИ ЖИЗНЕННЫЙ – мера напряжения воспроизводства (творчества), способного поддерживать инновационные изменения культуры и энергию социальных отношений в группе, ядром которой выступает оформленная организационно специализированная деятельность людей по производству товаров, услуг, технологий, знаний.

ТОНУС СОПРОТИВЛЕНИЯ - обеспечивает защиту организации от посягательства на её самостоятельность, целостность, автономность, свободу и т.д. В закрытых организациях сопротивление может истощить жизненный тонус и увеличить социокультурное противоречие, формируя деструктивность, дезорганизацию, ведущие к катастрофе.

ТОНУС СОЦИАЛЬНЫЙ – мера социального напряжения, превращающего социальную энергию в реальные поступки и действия социального субъекта.

ТРУД АДМИНИСТРАТИВНЫЙ – соотносится с деятельностью руководителей и предполагает текущую координацию и оценку работы подчиненных. Этот труд

осуществляется в нескольких формах: 1) распоряжения; 2) контроль за работой подчиненных, их поощрение или наказание; 3) организация обмена информацией.

ТРУД ОПЕРАТОРНЫЙ - направлен на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией. Он охватывает такие виды деятельности, как документационная; первично-счетная и учетная; коммуникативно-техническая, вычислительная и формально-логическая.

ТРУД УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ – сознательная деятельность человека по целенаправленному согласованию совместной деятельности других людей. Управленческий труд относится к категории труда умственного, осуществляемого в виде нервно-психических усилий.

УПРАВЛЕНИЕ – целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей. Целеполагающее, организующее и регулирующее воздействие людей на собственную, общественную, коллективную, групповую жизнедеятельность как непосредственно (в формах самоуправления), так и через специально созданные структуры (государство, общественные объединения, партии, фирмы, кооперативы, ассоциации и т.д.). Сегодня, однако, важнее представить сущность управления как *процесс совмещения, согласования целей организации с целями работников.*

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ – деятельность, направленная на предупреждение и разрешение конфликтов.

УПРАВЛЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ – принятие управленческого решения после получения результатов по предыдущему решению.

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ – управление по упреждению (предвидению) для организаций с сильным аналитическим подразделением. В основе данной технологии лежит бизнес-план, который составляется как для организаций, так и для каждого ее работника.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ – отношения между людьми в процессе управления, особая форма связи между субъектом и объектом управления, управляющей и управляемой

системами в процессе осуществления управленческого труда на основе познания и использования объективных тенденций и принципов функционирования и развития социальных систем.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ – творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по решению проблемы и изменению цели.

УПРАВЛЯЕМОСТЬ – та степень контроля, который управляющая подсистема осуществляет по отношению к управляемой – с одной стороны, и та степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей – с другой.

УСТОЙЧИВОСТЬ СИСТЕМЫ – способность системы поддерживать намеченный режим функционирования, сохранять равновесие, несмотря на возмущающие внешние и внутренние воздействия.

ФОРМАЛИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ – целенаправленное формирование стандартных, безличных образцов поведения и правил, стандартов, предписаний, программ, регулирующих поведение работников и деятельность организации. Она закрепляется в нормативных документах, фиксирующих взаимосвязь формальных (должностных и профессиональных) позиций.

ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ – определенный вид управленческой деятельности, объективно необходимый для обеспечения установленного воздействия субъекта управления на объект управления.

ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ – предполагаемый результат; прогнозируемое, планируемое и необходимое состояние системы, которое должно быть достигнуто.

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ – процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта на основе анализа общественных потребностей в продукции и услугах и учета имеющихся реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения.

ЦЕННОСТИ - абстрактные, устойчивые представления, идеалы, которые определённым образом иерархизированы.

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ВЛАСТИ - характеризует степень концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации. Она отражает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень показывает, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений.

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ – полная совокупность периодически следующих друг за другом составляющих процесса управления: а) получения информации; б) принятия управленческого решения; в) передачи решения для реализации.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ — более узкое понятие в сравнении с понятием «потенциал» — отражает качества, которые могут стать источниками доходов для человека, предприятия и государства.

ЭМЕРДЖЕНТНОСТЬ (от англ. emergent – внезапно возникающий) – свойство, которое означает несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей. Например, цель организации состоит в получении максимальной прибыли при минимальных расходах на рабочую силу.

ЭНЕРГИЯ СОЦИАЛЬНАЯ – свойство социальной реальности принимать новое, отличное от предыдущего, состояние в каждый бесконечно малый промежуток времени; свойство связи человека с другими людьми, с обществом в целом и с культурой, которое либо проявляется в деятельности и творчестве, либо аккумулируется и превращается в социальный (творческий, деятельностный и т.п.) потенциал.

ЭТИКА УПРАВЛЕНИЯ – система нравственных норм, которые определяют поведение субъекта управления в любой управленческой ситуации. Последние требуют совмещения основных управленческих принципов с общегуманистическими, нравственными требованиями, что предполагает не только знание основных нравственных норм взаимоотношений между людьми, но и соблюдение их в практической управленческой деятельности.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ – один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата и затрат на его достижение.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес, И.К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / И.К. Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
2. Ашмарина, С.И. Управление изменениями: учеб. пособие / С.И. Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – 208с.
3. Аугустинавичюте, А. Соционика: введение / сост. Л. Филиппов. – М. : Изд-во АСТ; СПб.: Terra Fantastica, 1998. – 448 с.
4. Бажин, И.И. Информационные системы менеджмента / И.И. Бажин. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 688 с.
5. Басовский, Л.Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 216 с.
6. Блейк, Р.Р. Научные методы управления : пер. с англ. / Р.Р. Блейк, Д.С. Моутон. – Киев: Наукова думка, 1990. – 274 с.
7. Богданов, А.А. Тектология: всеобщая организационная наука / А.А. Богданов. – М., 1989. – 467 с.
8. Булыгин, Ю.Е. Основы теории организации социального управления: Учеб. пособие / Ю.Е. Булыгин, В.И. Волковский. – М., 2000. – 136 с.
9. Бурганова, Л.А. Теория управления : учеб. пособие . – 3-е изд., перераб. и доп. / Л.А. Бурганова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 160 с.
10. Бурганова, Л.А. Социология управления: учебник /Л.А. Бурганова. – Казань: Изд-во Казан. гос. технол. ун-та, 2007. – 248 с.
11. Бурганова, Л.А. Элтон Мэйо: теоретик и практик управления: Монография/Л.А. Бурганова, Е.Г. Савкина. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 111 с.
12. Витке, Н.А. Организация управления и индустриальное развитие (очерки по социологии научной организации труда и управления). – 2-е изд., испр. и доп. / Н.А. Витке. – М.: Изд-во НКРКИ СССР, 1925. – 250 с.

13. Воеводина, Н.А. Социология и психология управления : учеб. пособие / Н.А. Воеводина, И.А. Данилова, Р.Н. Нуриева. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2011. – 199 с.
14. Воробьев, Г.Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала / Г.Г. Воробьев // Социологические исследования. – 1996. – №11. – С.109-115.
15. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М., 1991. – 189 с.
16. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие / Т.П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 224 с.
17. Гастев, А.К. Предисловие к русскому изданию // Файоль А. Общее и промышленное управление / А.К. Гастев. – М.: Контроллинг, 1992.
18. Граждан, В.Д. Теория управления : учеб. пособие / В.Д. Граждан. – М.: Гардарики, 2004. – 416 с.
19. Губина, Н. В. Социальная напряженность в монопрофильном городе: опыт социологического исследования: монография / Н. В. Губина. – Казань: РИЦ «Школа», 2007. – 396 с.
20. Губина, Н. В. Социальный тонус монопрофильного города: проблемы методологии исследования и управления: монография / Н.В. Губина. – Казань: Изд-во Института истории АН РТ, 2010. – 224 с.
21. Данилов, А. К новой парадигме управления мировыми процессами / А. Данилов // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 1. – С. 41–46.
22. Дафт, Р. Менеджмент. 8 изд. /Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина/ Р. Дафт. – Спб.: Питер, 2009. – 800 с.
23. Джосс, В.В. Практическое руководство к тесту Люшера / В.В. Джосс. – Кишинев: Периодика, 1990. – 160 с.
24. Друкер, П. Новые реальности. В правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении / П. Друкер. – М., 1994. – 297 с.
25. Друкер, П. Эффективное управление : пер. с англ. / П. Друкер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.
26. Друкер, П.Ф. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. /П. Ф. Друкер.– М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 432 с.

27. Дункан, Дж. Основополагающие идеи в менеджменте / Дж. Дункан. – М., 1996. – 201 с.
28. Евгеньева, Т.В. Технологии социальных манипуляций и методы противодействия им : спецкурс по политической психологии / Т.В. Евгеньева. – СПб.: Питер, 2007. – 112 с.
29. Зайцев, А. К. Социальный конфликт / А. К. Зайцев. – 2-е изд. – М.: Academia, 2001. – 464 с.
30. Зборовский, Г.Е. Социология управления : учеб. пособие / Г.Е. Зборовский, Н.Б. Костина. – М.: Гардарики, 2004. – 272 с.
31. Климентьев Д.С. Социология управления / Д.С. Климентьев. – М., 2006.
32. Кнорринг, В.И. Социальное управление. Государство, коллектив, личность: учебник / В.И. Кнорринг. – М.: «Экзамен», 2008. – 687 с.
33. Козлов В.Д. Управление организационной культурой / В.Д. Козлов. – М., 1990. – 276 с.
34. Колл, Джоан Г. Организационные модели и структуры / Современное управление. Энциклопедический справочник. Т.1. – М.: Издатцентр, 1997. – С.54-60.
35. Коротков, Э.М. Исследование систем управления / Э.М. Коротков. – М.: «ДеКА», 2000. – 288 с.
36. Костин, В.А. Теория управления : учеб. пособие / В.А. Костин. – М.: Гардарики, 2004. – 224 с.
37. Коупленд, Н. Психология и солдат / Н. Коупленд. – М. : Военное изд-во, 1991. – 80 с.
38. Кравченко, А.И. Социология управления: фундаментальный курс : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – 2-е изд., испр. и доп. – М., 2005.
39. Крючков, Ю.А. Теория и методы социального проектирования / Ю.А. Крючков. – М., 1992. – 310 с.
40. Кудряшова, Л.Д. Системно-психологическая оценка кадров руководителей и управленческих систем / Л.Д. Кудряшова. – Кишинев : Штиинца, 1983. – 324 с.
41. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / пер. с англ. – Т. 1, 2 / Г. Кунц Г, С.О`Донелл. – М., 1981. – 598 с.

42. Леевик, Г.Е. Руководство по применению комбинированного личностного опросника при оценке рабочих, специалистов, руководителей в сферах производства, образования, медицины и спорта / Г.Е. Леевик. – Л. : Изд-во Ленинг. Ун-т, 1990. – 80 с.
43. Марченко, И.П. Какой руководитель нам нужен? / И.П. Марченко. – М. : Экономика, 1993. – 175 с.
44. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: пер. с англ. / У. Мастенбрук. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
45. Мозговая, А.В. Социология риска: возможности синтеза теории и эмпирического знания / Риск в социальном пространстве / под ред. А.В. Мозговой. – М.: Институт социологии РАН, 2001. – 347 с.
46. Моисеев, Н.Н. Современный рационализм. Раздел «Управляемое и направляемое развитие». – М., 1996. – С.320-327.
47. Морс, К. Эффективные решения в экономике переходного периода: Аналитические инструменты разработки и реализации социально-экономической политики / К. Морс, Р. Страйк, А.С. Пузанов; Фонд «Институт экономики города». – М.: Айрис-пресс, 2007. – 448 с.
48. Немов, Р.С. Психология : учебник / Р.С. Немов. В 3-х кн. Кн. 1. Общие основы психологии. – М. : Просвещение : Владос, 1995. – 576.
49. Общая социология: учебное пособие / под общ. ред. проф. А.Г. Эфенди. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 654 с.
50. Осипова-Дербас, Л.В. Социология и психология управления : учеб. пособие / Л.В. Осипова-Дербас, Н.А. Кармаев, С.Н. Вайцеховский ; под ред. К.М. Оганяна. – Спб.: «Бизнес-пресса», 2007. – 248 с.
51. Основы современного социального управления: теория и методология / под ред. В.Н. Иванова. – М.: Экономика, 2000. – 270 с.
52. Оучи, У. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Оучи. – М.: Экономика, 1984. – 183 с.

53. Пригожин, А.И. Современная социология организаций / А.И. Пригожин. – М.: Интерпракс, 1995. – 402 с.
54. Пригожин, А.И. Проблема синергии организационных культур в русско-американских совместных предприятиях / А.И. Пригожин // Менеджмент. 1995. – № 1. – С. 60–77.
55. Применение тестов в социологии / Г.Г. Воробьев [и др.] ; Под ред. Г.Г. Воробьева, В.П. Павлова. – М. : Изд-во Моск.ун-та, 2001. – 296 с.
56. Распопов, В.М. Управление изменениями: учеб.пособие / В.М. Распопов. – М.: Магистр: Инфра-М., 2012. –336 с.
57. Регионы России: инновационное развитие и модернизация системы социального управления: монография / под ред. Л.А. Бургановой, А.Р. Тузикова. – Казань: КГТУ, 2011. – 308 с.
58. Сергейчук, А. В. Социология управления : учебник / А.В. Сергейчук. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2002. – 240 с.
59. Слинко, О.Б. Люди в вашем деле: Энциклопедия соционического менеджмента / О.Б. Слинко. – Киев : Трамвай, 1996. – 224 с.
60. Собчик, Л.Н. Диагностика межличностных отношений (модифицированный вариант интерперсональной диагностики Т. Лири): метод. рук-во / Л.Н. Собчик. – М.: Моск. кадровый центр при главном управлении по труду и социальным вопросам Мосгорисполкома, 1990. – 48 с.
61. Собчик, Л.Н. Стандартизированный многофакторный метод исследования личности: метод. рук-во / Л.Н. Собчик. – М.: Моск. кадровый центр при главном управлении по труду и социальным вопросам Мосгорисполкома, 1990. – 76 с.
62. Современное управление: Энциклопедический справочник. – В 2-х т. – М.: «Издатцентр», 1997.
63. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп./ Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 624 с.
64. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У.Тейлор. – М., 1991. – 198 с.
65. Тихонов, А.В. Социология управления. Теоретические основы / А.В. Тихонов. – СПб.: Издательство С.- Петербургского университета, 2000. – 324 с.

66. Толковый словарь по управлению. – М.: Аланс, 1994. – 256 с.
67. Толпыкин, А.С. Руководство по применению психологических тестов ОПИ и Голланда в профориентации молодежи / А.С. Толпыкин. – СПб: ЛГАУ, 1991. – 40.
68. Тощенко Ж.Т., Могутнова Н.Н. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура» // URL: <http://publications.isras.ru> (дата обращения 11.12.2009).
69. Тощенко, Ж.Т. Социология управления/ Ж.Т. Тощенко. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.
70. Травич, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травич, В.А. Дятлов. – М., 1995. – 234 с.
71. Управление персоналом организации : учебник. – М.: ИНФРА-М, 1997.
72. Форд, Г. Моя жизнь. Мои достижения / Г. Форд. – М., 1989. – 178 с.
73. Фукуяма, Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию: пер. с англ./Ф. Фукуяма. – М.: Аст, Ермак, 2004. – 732 с.
74. Шевелев, В.Н. Социология управления : учеб. пособие для высшей школы / В.Н. Шевелев. – Ростов н/Д; Феникс, 2004. – 352 с.
75. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой/Э. Шейн.. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
76. Шредер, Г.А. Руководить сообразно ситуации / Г.А. Шредер. – М., 1994. – 258 с.
77. Щербина, В.В. Социальные теории организации : словарь / В.В. Щербина. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 264 с.
78. Юкаева, В.С. Управленческие решения: учеб. пособие / В.С. Юкаева. – М.: «Дашков и К», 1999. – 292 с.
79. Якокка, Ли. Карьера менеджера / Ли Якокка. – Тольятти: Изд-во дом «Довгань», 1995. – 359 с.
80. Яхонтова, Е.С. Эффективность управленческого лидерства / Е.С. Яхонтова. – М. : ТЕИС, 2002. – 501 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I	
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	
СОЦИОЛОГИИ И ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ	
Глава 1 МЕСТО СОЦИОЛОГИИ И ПСИХОЛОГИИ	
УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ	5
1.1 Объект и предмет социологии и психологии	
управления.....	5
1.2 Проблемное поле социологии и психологии	
управления.....	6
1.3 Функции социологии и психологии управления.....	8
Глава 2 РОЛЬ МЕТОДОЛОГИИ В НАУЧНОМ ПОЗНАНИИ	11
2.1 Механизм и уровни теоретизирования.....	11
2.2 Общенаучные методологические подходы.....	13
2.3 Специально-научная методология.....	14
2.4 Законы, закономерности и принципы социологии и	
психологии управления.....	16
Глава 3 ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ НАУЧНОГО	
ЗНАНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ	21
3.1 Первые школы научного управления.....	21
3.2 Становление российской управленческой мысли.....	30
3.3 Новая парадигма управления.....	32

РАЗДЕЛ II
УПРАВЛЕНИЕ КАК ОБЩЕСТВЕННОЕ ЯВЛЕНИЕ

Глава 4	КАТЕГОРИАЛЬНЫЙ АППАРАТ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	38
4.1	Сущность социального управления.....	38
4.2	Основные понятия социального управления.....	40
4.3	Управленческая деятельность.....	44
Глава 5	СОЦИАЛЬНЫЙ ПОРЯДОК И СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.....	48
5.1	Социальная мысль о сущности социального порядка	48
5.2	Элементы и структура социального порядка.....	51
5.3	Процессы функционирования и изменения социального порядка.....	56
5.4	Социальные изменения.....	61
5.5	Понятие управляемости.....	65
Глава 6	МОДЕЛИ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	69
6.1	Базовые модели управления.....	69
6.2	Координация, субординация и реординация как модели управления.....	74
6.3	Сущность, функции и особенности социальных технологий.....	78
6.4	Управленческие технологии как разновидность социальных технологий.....	81
Глава 7	УПРАВЛЕНИЕ И МАНИПУЛИРОВАНИЕ.....	85
7.1	Сущность манипулирования.....	85
7.2	Механизм манипулирования. Способы защиты от манипуляции.....	88
7.3	Виды манипулирования.....	90

РАЗДЕЛ III
СИТУАЦИОННО-ПРОБЛЕМНЫЙ ПОДХОД В СОЦИАЛЬНОМ
УПРАВЛЕНИИ

Глава 8	СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ: СТРУКТУРА И ПОКАЗАТЕЛИ	94
8.1	Содержание понятий «ситуация» и «проблема».....	94
8.2	Ситуационные переменные.....	96
8.3	Методы анализа социально-управленческой ситуации.....	99
8.4	История возникновения ситуационного подхода в управлении.....	104
Глава 9	СОЦИАЛЬНЫЙ ТОНУС КАК ПОКАЗАТЕЛЬ СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ ...	109
9.1	Понятия «социальная напряженность» и социальный тонус». Структура и виды социального тонуса в организации.....	109
9.2	Показатели и методы исследования социального тонуса.....	114
9.3	Методы управления социальным тонусом.....	117

РАЗДЕЛ IV
СОЦИАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 10	ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	123
10.1	Сущность и основные признаки организации. Организация как система.....	123
10.2	Факторы внутренней среды организации.....	125
10.3	Внешняя среда организации.....	133
10.4	Формальные и неформальные организации.....	137
Глава 11	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ	140

11.1	Понятие и сущность структуры организации.....	140
11.2	Организационные структуры управления.....	142
Глава 12	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ.....	148
12.1	Подходы к изучению организационной культуры....	148
12.2	Основные компоненты организационной культуры..	152
12.3	Типологии организационной культуры.....	157
12.4	Организационное поведение.....	160
<i>РАЗДЕЛ V</i>		
<i>ЛИЧНОСТЬ И МАЛЫЕ ГРУППЫ В ОРГАНИЗАЦИИ</i>		
Глава 13	ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	166
13.1	Структура личности.....	166
13.2	Потенциал развития личности.....	170
13.3	Индивидуальные особенности личности, проявляющиеся в поведении, деятельности, общении.....	174
13.4	Мотивация поведения личности в организации	178
Глава 14	ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ГРУПП И КОМАНД.....	186
14.1	Малые группы в организации.....	186
14.2	Показатели и механизмы групповой динамики	189
14.3	Команда: понятия, методы формирования, типология членов.....	193
Глава 15	КАРЬЕРА РАБОТНИКА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	198
15.1	Сущность карьеры. Теории карьеры.....	198
15.2	Содержание карьеры.....	201

15.3	Управление карьерой и планирование карьеры работника.....	205
РАЗДЕЛ VI		
РУКОВОДСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ		
Глава 16	ОСОБЕННОСТИ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ.....	212
16.1	Аппарат управления как социальная группа. Диапазон руководства.....	212
16.2	Основные теории руководства.....	216
16.3	Личность руководителя.....	221
16.4	Стиль управления. Модель идеального руководителя.....	224
Глава 17	СОЦИАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	234
17.1	Сущность управленческого решения.....	234
17.2	Стадии принятия управленческого решения в условиях неопределённости и риска.....	237
17.3	Мышление лица, принимающего решение.....	241
17.4	Ответственность лица, принимающего решение.....	245
Глава 18	ПСИХОДИАГНОСТИКА СПОСОБНОСТЕЙ ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩЕГО РЕШЕНИЯ.....	250
18.1	Применение психологических тестов для диагностики личностных и деловых качеств.....	250
18.2	Исследование психологической структуры личности.....	252
18.3	Измерение профессиональных предпочтений.....	256
18.4	Измерение межличностных отношений.....	258
18.3	Формирование команды.....	260

ГЛОССАРИЙ	266
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	296

Учебное издание

Губина Н.В.

доктор социологических наук, профессор

Бурганова Л.А.

доктор социологических наук, профессор

СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

УЧЕБНИК

Корректор Габдурахимова Т.М.
Худ. редактор Федорова Л.Г.

Сдано в набор 29.03.2013
Подписано в печать 22.04.2013.
Бумага писчая. Гарнитура Таймс.
Усл. печ. л. 19,25. Тираж 100.
Заказ №22.

НХТИ (филиал) ФГОУ ВПО «КНИТУ»,
г. Нижнекамск, 423570, ул.30 лет Победы, д.5а.