

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

В. А. Луговский, Л. В. Сурженко, Д. А. Чурянина

СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Краснодар
КубГАУ
2016

УДК 005.32(075.8)

ББК 60.56

Л83

Рецензенты:

Н. Б. Щетинская – доцент кафедры педагогики и психологии
Кубанского государственного университета
культуры и искусства, канд. пед. наук;

В. В. Шалин – заведующий кафедрой социологии и культурологии
Кубанского государственного аграрного университета,
д-р филос. наук, профессор

Луговский В. А.

Л83 Социология и психология управления : учеб. пособие / В. А. Луговский, Л. В. Сурженко, Д. А. Чурянина. – Краснодар : КубГАУ, 2016. – 144 с.

ISBN 978-5-00097-017-1

В пособии дано целостное представление об основных формах использования человеческого потенциала в процессе эффективного управления. Кроме общих положений, в пособии отдельно рассматриваются вопросы управленческого труда руководителя, приводятся конкретные предложения и рекомендации по совершенствованию управленческой деятельности.

Пособие предназначено для учащихся и преподавателей вузов, научных работников, аспирантов. Оно может быть также полезным менеджерам, социологам, психологам, руководителям предприятий и трудовых организаций.

УДК 005.32(075.8)

ББК 60.56

© Луговский В. А., Сурженко Л. В.,
Чурянина Д. А., 2016

© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубилына», 2016

ISBN 978-5-00097-017-1

ВВЕДЕНИЕ

Знание о закономерностях управления, о социологических и психологических особенностях поведения человека в организациях рассматриваются сегодня как неотъемлемый компонент общей культуры личности специалиста любого профиля. Где бы ни работал будущий специалист и чем бы он ни занимался, он всегда включается в «мир организаций», в систему управления, занимая в ней определенное место. Условием его эффективной деятельности, а в конечном итоге – и жизненного успеха является знание организационных, управленческих закономерностей. Поэтому вполне закономерно, что социология и психология управления является общеобразовательным курсом профессиональной подготовки и дает базовые знания применительно к разным сферам деятельности.

В настоящее время вполне оправдано интегрированное изучение управленческих отношений с позиции социологии и психологии. Это даёт более полное представление об основных направлениях и критериях эффективности функционирования управленческих отношений на организационном уровне. Содержанием социологии и психологии управления является исследование социальных организаций как пространства для реализации управленческих отношений, изучение организационной культуры, трудового поведения, мотивации, коммуникаций, конфликтов, управленческого общения, процесса разработки и принятия решений.

Дисциплина «Социология и психология управления» построена на стыке двух наук. У каждой из них есть свой предмет, то специфическое, что, в отличие от других отраслей знания, изучается, исследуется.

«Социология управления» как отрасль социологической науки рассматривает действия людей в организации как особый вид деятельности по координации и регулированию их усилий, а также особого рода отношения (управленческие), которые складываются в результате этой деятельности.

«Психология управления» - ставит своей целью рассмотрение психологических проблем управленческого труда, управленческого взаи-

модействия между людьми, личности руководителя, его деятельности в различных сферах и на различном уровне.

Цель курса заключается в формировании у студента системных представлений о социально-психологических закономерностях управленческой деятельности, в раскрытии специфики использования социально-психологических знаний в структуре деятельности руководителя, в освоении навыков анализа социально-психологических принципов, лежащих в основе эффективного управления.

Авторы при рассмотрении большинства тем опираются на учебники и учебные пособия, которые уже рекомендованы для преподавания в высшей школе, и в то же время широко используют материалы своих собственных исследований и других научных источников.

РАЗДЕЛ 1. СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

ТЕМА 1. СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ЗНАНИЯ

1.1 Социология управления как отрасль социологической науки: объект, предмет, задачи и функции социологии управления

Возникновение и развитие социологии управления, как новой научной отрасли, не случайно. Основной причиной этого является специфическая функция социального управления в жизни общества. Ни один социальный организм не может существовать без управления.

Роль управления во всех сферах жизни общества трудно переоценить. Тяжелое положение страны, острейшие кризисы – во многом являются следствием несовершенства системы социального управления. Проблема организации и реализации управленческой деятельности в современном мире становится все более сложной.

Управление не существует само по себе как совершенно самостоятельный процесс. Оно включено в качестве неотъемлемого элемента в более широкую систему жизнеобеспечения. Управление сегодня охватывает не только производственные процессы, но и все сферы жизнедеятельности, является специфическим социальным процессом. Отсюда вытекает объективная необходимость исследования этого процесса с помощью социологического знания.

Многие науки гуманитарного и естественнонаучного цикла, такие как математика, кибернетика, физика, экономика, статистика, право, демография, политология, психология и некоторые другие, занимаются изучением проблем управления.

Каждая наука отличается от другой науки своим предметом, т. е. узко очерченным кругом проблем, изучаемых именно этой наукой. Каждая наука изучает, во-первых, свою особую сторону объективной реальности; во-вторых, специфические только для данной науки законы и закономерности развития и функционирования этой реальности; в-третьих, особую форму проявления и механизмы действия этих законов

и закономерностей. В чем же специфика объекта и чем обусловлен выбор предмета социологии управления?

Социология управления – это отрасль социологического знания, изучающая закономерности функционирования социальных отношений, возникающих в процессе управления, а также становление и функционирование самой системы управления, сложившейся в обществе на основе его культурно–исторических традиций и особенностей.

Объектом социологии управления является социальная система, элементами которой служат общности, организации, социальные группы, взаимодействующие между собой по поводу реализации общих и специфических интересов.

В социальной системе выделяются две основные подсистемы – управляющая и управляемая.

Управляемость – как основная характеристика системы – означает ту степень контроля, который управляющая подсистема какого-либо организационного целого осуществляет по отношению к управляемой, а также ту степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей. Конечно, эта грань подвижна и варьирует в зависимости от типа социальной организации, качества управляющего воздействия, особенностей и т. д. Однако совершенно исчезнуть она не может. Это характерно для всех социальных систем.

Структуру социальной системы можно рассматривать как в горизонтальной, так и в вертикальной плоскости. На горизонтальной плоскости происходит обычное, изначально присущее ей, функционирование элементов системы. Управление на структурной горизонтали либо в принципе невозможно (взять, например, состоящую из взрослых современную семью), либо осуществляется в порядке “общественного договора” между составляющими ее элементами. Примером могут служить коммуны в швейцарских кантонах, общины в дореволюционной России. Управление на основе “общественного договора” или самоуправления возможно лишь на уровне сравнительно небольших по размерам системных образований.

Большие по размерам и более сложные социальные системы имеют иерархическую и многоступенчатую структуру. Иерархия (от греч. hieros – священный и arche – власть) – система последовательно подчиненных элементов, расположенных в порядке от низшего к высшему, характеризующая различные многоуровневые системы. Вертикальное строение системы при ее иерархическом устройстве можно представить в виде многослойной пирамиды, своеобразной “пирамиды влияния”.

При этом отношения внутри каждого слоя являются горизонтальными, т. е. равноправными, а между элементами различных слоев возникают отношения соподчинения.

Таким образом, специфика объекта социологии управления проявляется в том, что она рассматривает социальные системы как управляемые, иерархически организованные целостности, состоящие из управляющей и управляемой подсистем.

Системные связи (горизонтальные и вертикальные) – основа существования системы. Разрушаются связи, распадается социальная система.

Определенная, устойчивая система связей индивидов, сложившаяся в процессе их взаимодействия друг с другом в условиях данного социального организма называется *социальными отношениями*. Следовательно, основной задачей социологии управления будет изучение и диагностирование этих отношений, поиск способов повышения их эффективности, т. е. *предметом* социологии управления становятся социальные отношения.

Определив особенности социологии управления как специальной социологической теории, а также ее объект и предмет, можно сформулировать ее *основные задачи*.

Первая из основных задач социологии управления состоит в изучении реальных фактов управленческой деятельности, в которых проявляются особенности взаимодействия людей, которые управляют различными социальными общностями и организациями, и тех, кто, не занимая руководящих постов, не включены в управленческую деятель-

ность и вынуждены подчиняться первым, выполнять их распоряжения, приказы, указания.

Вторая задача социологии управления заключается в том, чтобы из огромного и многообразного скопления реальных фактов управленческой деятельности выделить наиболее важные, типичные и на этой основе обнаружить тенденции развития процессов управления, их изменения зависимости от изменяющихся социально–экономических, политических, социокультурных условий жизнедеятельности людей, развития их групп и общностей, общества в целом.

Третья задача социологии управления обусловлена необходимостью объяснить, почему в системе и структуре управленческой деятельности появляются те или иные новшества, в силу каких обстоятельств возникают новые практические способы их реализации в управленческих процессах.

Четвёртую задачу составляет построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем, т. е. прогноз ее совершенствования.

А это означает, что, определив наиболее вероятную траекторию дальнейшего развития управленческой деятельности, социология управления получает возможность более или менее успешно решать и *пятую* задачу – сформулировать научно обоснованные рекомендации по совершенствованию системы управления, т. е. стать реально действующим средством повышения эффективности управленческой деятельности.

Из обозначенных задач вытекают и основные *функции социологии управления*.

Первая – *познавательная*. Ее цель информационная – ознакомить с существующими проблемами, как и каким путем их можно решать.

Вторая – *оценочная*. Ее цель оценить, в какой мере соответствует (или не соответствует) требованиям общественного развития существующая система руководства и управления.

Третья – *прогностическая*. Ее задача направлена на выявление новаций в управленческой деятельности и построение перспективной модели социального управления.

Четвертая – *образовательная*. Ее задача – на основе изучения существующих в мире управленческих теорий и концепций вооружить управленческие кадры новыми передовыми теориями и технологиями.

Социология управления связана со многими науками, в предмет которых входят различные аспекты управленческих отношений. Философия изучает наиболее общие принципы управления как проявления упорядоченности, которая присуща обществу на любой ступени развития. Кибернетика формулирует общие закономерности управления в сложных системах. Управление понимается как организация целенаправленного воздействия путем переработки информации. Экономика изучает процессы управления в экономической сфере, специфику регулирования экономических взаимодействий, экономические методы управленческого воздействия. Психология рассматривает индивидуально–психологические процессы управления, психологические методы управленческого воздействия. Изучаются психологические аспекты взаимодействий в сфере управления, связанные с лидерством, руководством, групповым взаимодействием. Социология организаций изучает влияние на процесс управления структуры организации, ее организационной культуры, стилей и методов управления персоналом. Научная организация труда осуществляет анализ производственных функций работника и оптимальное их регламентирование, нормирование труда.

1.2 Основные подходы в социологии управления

В социологии управления, как и в общей социологии, выделяют пять основных подходов к изучению ее предметной области. Это подходы: социально–организационный, ситуационный, творческий, дискриптивный и нормативный

Социально–организационный подход в управлении — направление в управленческой науке, где центральной проблемой является проблема эффективности и надежности организации. В рамках данного подхода

решаются вопросы целеполагания, управляемости и гибкости организации, стратегии и тактики управления, надежности и качества управленческих решений, личного и безличного, творческого и рутинного, формализованного и спонтанного в отношениях людей, членов организации.

Ситуационный подход к управлению — это подход, при котором выбор оптимальной организационной структуры и эффективных механизмов управления определяется особенностями ситуации, в которой находится объект управления. Сущность данного подхода заключается в выборе нужного критерия анализа и оценки управленческой ситуации с точки зрения использования власти и влияния. Чем больше власти и влияния у руководителя, тем благоприятнее и проще управленческая ситуация.

Творческий подход в управлении означает нацеленность социологии управления на выработку и применение оригинальных, нестандартных решений, разработку новаторских приемов, позволяющих значительно повысить эффективность функционирования как управляющей, так и управляемой подсистем. Данный подход предъявляет высокие требования к личным качествам руководителей различных уровней. Социология управления также стремится не допустить заблуждения, сопутствующие этому поиску, в область практики. Заблуждения — это не объективный, а субъективный момент в управлении, от которого трудно избавиться без применения социологического знания.

Дескриптивный и нормативный подходы к управлению — это способы анализа объекта социального управления, оценки его состояния и возможностей изменения. Анализ объекта предполагает описание того, каков социальный объект и что он представляет собой в настоящее время, а также того, каким он должен быть в ближайшем будущем и в перспективе. Дескриптивный подход ограничивается описанием наблюдаемых свойств социальных объектов, а нормативный предполагает разработку рекомендаций, программы действий, осуществление которой приведет к заданной цели.

1.3 Социальное управление как особый тип управления

Управление — целенаправленное воздействие субъекта управления на объекты управления в целях создания эффективно функционирующей системы на основе информационных связей и отношений.

Выделяют три вида управления:

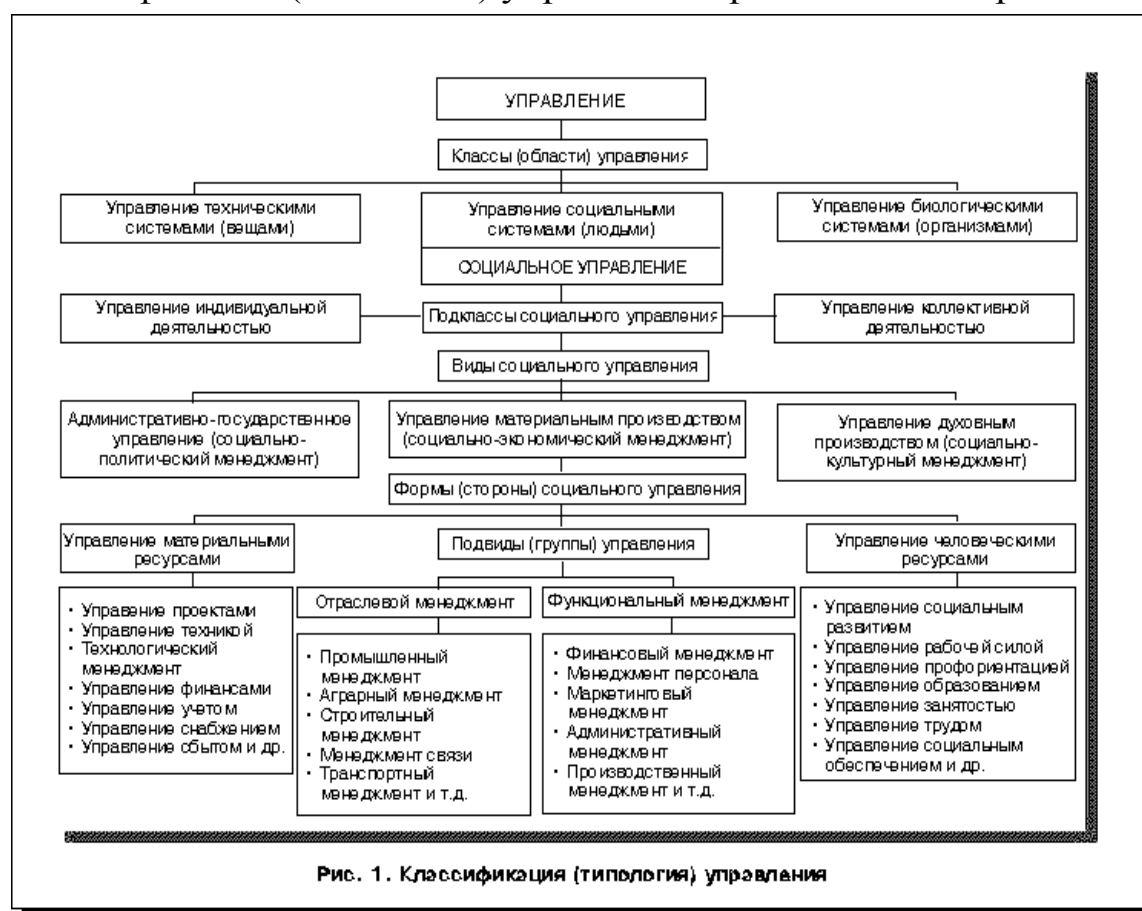
- техническое (управление производственно–техническими процессами, механизмами, системами машин, изучается техническими науками);
- биологическое (управление процессами жизнедеятельности живых организмов, является объектом изучения естественных наук);
- социальное (воздействие на людей, их группы, коллективы, классы, изучается общественными науками).

Социальное управление как особый тип управления представляет собой воздействие одних людей на других главным образом с помощью информации в целях упорядочения социально значимых процессов, обеспечения устойчивости, развития социальных систем. Необходимо назвать ряд его главных особенностей.

Особенности социального управления:

- 1) осуществляется там, где действуют те или иные системы людей (государство, семья, общественная организация, общество в целом и т. п.);
- 2) предполагает совместную деятельность людей для достижения общих целей;
- 3) оказывает упорядочивающее воздействие на участников совместной деятельности, обеспечивает согласованность индивидуальных действий участников совместной деятельности (как дирижер, управляя оркестром, обеспечивает согласованность индивидуальных действий отдельных музыкантов);
- 4) носит волевой, сознательный, а также властный характер;
- 5) осуществляется в рамках управленческих отношений;
- 6) связано с определенными формами, методами, средствами воздействия субъекта на объект.

Классификация (типология) управления представлена на рис.1.



Социальное управление включает *два основных подкласса* – управление индивидуальной деятельностью человека и управление коллективной деятельностью людей.

Важнейшими *видами социального управления* являются административно–государственное (политическое) управление, управление социально–культурной сферой (духовным производством), управление материальным производством.

В рамках социального управления выделяют *две основные его формы* – управление материальными ресурсами и управление человеческими ресурсами. Последнее включает процессы управления социальным развитием, образованием, занятостью, трудом, социальным обеспечением и др. Это – подвиды социального управления.

Иными словами, классификация видов социального управления соответствует классификации основных сфер организации общества:

политическая – область отношений национальных и межгосударственных, власти и социальных групп;

культурная – область духовного производства, распределения и потребления духовных благ;

экономическая – область материального производства, распределения и потребления материальных благ.

Каждый вид социального управления включает соответствующие уровни (организация – регион – отрасль – государство).

Вопросы и задания для самоконтроля и обсуждения на семинарских занятиях

1. Что представляет собой социология управления как научная и учебная дисциплина?

2. Сформулируйте определение объекта и предмета социологии управления. Как вы понимаете предложенную трактовку?

3. Принимая во внимание принцип взаимодействия наук, расскажите о взаимосвязи социологии управления с психологией, философией, педагогикой.

4. Какие общие методологические проблемы существуют у социологии управления и психологии управления?

5. Расскажите об основных задачах социологии управления.

6. Исходя из определения, поясните, какую роль играют знания социологии управления в подборе и расстановке кадров?

7. В чем суть социального управления как особого типа управления?

8. Расскажите об основных подходах в социологии управления.

9. Какие существуют подходы к пониманию «природы» социологии управления?

10. Какова, на ваш взгляд, практическая значимость теоретических сведений, полученных в ходе изучения дисциплины?

ТЕМА 2. ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Становление и развитие управленческой мысли в рамках досоциологического этапа и предпосылки возникновения социологии управления

Важным аспектом изучения социологии управления, как и любой другой науки, представляется изучение истории ее становление и развития.

Социология управления как наука прошла сложный путь, прежде чем превратиться в современную отрасль социологического знания. Этот процесс включает в себя несколько этапов. Досоциологический этап охватывает самый длительный исторический период возникновения и развития управленческой мысли. Его начало исследователи обычно ведут от древнейших времен, временем его завершения принято считать появление социологии как науки (1830–1840гг.).

Потребность в управленческих идеях возникла в обществе в связи с организацией совместного труда, развитием обмена его результатами и распределением производственных продуктов деятельности. Переход от присваивающей экономики к производящей и зарождение первых древних цивилизаций стимулировали отделение управленческой деятельности от производственной и превращение ее в самостоятельную сферу труда – как в отношении планирования, организации и контроля выполнения производственных работ, так и в связи с необходимостью осуществления руководства сложными процессами жизни государства.

Таким образом, уже в древних цивилизациях (Древняя Вавилония, Древний Египет, государства Ближнего Востока, Древний Китай, Древняя Индия) управленческая деятельность развивается в двух основных ипостасях – как управление производством (менеджмент) и как государственное управление. Эти процессы вызвали необходимость разработки принципов управления, воплощенных, например, в законах Хаммурапи (XVIII в. до н. э. Изучив опыт своих предшественников, Хам-

мурапи считал недостаточным управлять только на основе неписаных законов, народного права и обычаев. Знаменитый свод Хаммурапи, содержащий 285 законов управления государством, является определенным этапом в развитии менеджмента).

Вершиной управленческой мысли древнего мира стали идеи Платона и Аристотеля.

Платон называл управление «наукой о питании людей», тем самым, подчеркивая ее важнейшее значение в обеспечении материального существования общества. Философ считал, что управлять страной должны законы, но они слишком абстрактны, и поэтому осуществлять надзор за их исполнением должен политик, владеющий искусством управления. Причем в зависимости от обстоятельств, Платон выделяет два стиля управления: политический и тиранический. Если граждане выполняют свои функции в обществе и соблюдают законы, то стиль управления государством должен быть мягкий (политический); если же в обществе нет должного порядка и гармоничных взаимоотношений, то используется стиль управления, основанный на силе (тиранический). Таким образом, у Платона мы находим зарождение идей о стилях управления и о самом «современном» сейчас ситуационном подходе в управлении.

Более низкую оценку управленческой деятельности давал Аристотель. Он называл управление «господской наукой», смысл которой заключается в надзоре за рабами. И давал совет, при возможности поручить эти хлопоты управляющему, а самому заниматься более достойными внимания науками: философией и другими изящными искусствами.

Аристотель считал, что государство лучше всего управляется в том случае, если:

- масса бедняков не отстранена от участия в управлении;
- эгоистические интересы богатых ограничены;
- средний класс многочисленнее и сильнее, чем два других – богатой плутократии и лишенного собственности пролетариата.

Именно Платон и Аристотель впервые обосновали необходимость государственной власти и управления, охарактеризовали основные формы правления – монархию и республику, причем последнюю как аристократическую, так и демократическую («Государство» Платона, «Политика» Аристотеля).

В Средневековье (V–XV вв.) к проблемам управления подходили с теологических позиций (Аврелий Августин, Фома Аквинский). Управление на земле, управление миром и людьми рассматривалось как воплощение божественной воли. Бог трактовался не только как творец, но и как управитель мира.

Новое время породило новые управленческие идеи. Они были связаны, прежде всего, с ранним утопическим социализмом («Утопия» Т. Мора, «Город Солнца» Т. Кампанеллы). В социальных утопиях XIV–XV вв. создавались проекты будущих государств, базировавшихся на идеях справедливого социального управления в обществе, осуществляемого меньшинством в интересах большинства. Необходимо сказать, что именно представители утопического социализма впервые сформулировали идеи общественного самоуправления как наиболее рационального типа и способа социального управления в условиях нового общественного строя.

В эту же эпоху появились знаменитые труды итальянского социального мыслителя Н. Макиавелли «Государь» и «Искусство войны», в которых ставился вопрос о необходимости сильной центральной государственной власти и провозглашалась идея управления как искусства, требующего своего развития. Итальянский мыслитель сформулировал несколько важных идей и принципов, оказавших заметное влияние на последующее развитие теорий власти и управления. Среди них – принципы разграничения властей (в первую очередь политической и религиозной) и относительности управления. Согласно последнему принципу выбор средств управления должен соответствовать возникшей ситуации, оценка результата – использованным средствам.

Им были предложены советы государю по управлению своими подданными, на основе принципа – “цель оправдывает средства”.

Н. Макиавелли считал, что правитель, желающий добиться успеха, должен знать законы поведения людей. *Первый закон*, сформулированный Н. Макиавелли, гласит, что действиями людей правит честолюбие и мотив власти. Чтобы добиться стабильности в обществе, необходимо выяснить, какой социальный слой наиболее честолюбив. Состоятельными людьми движет страх потерять то, что они накопили, а бедняками – страсть приобрести то, чего их лишили. Оба эти мотива одинаково разрушительны для государства. Когда на чашу весов поставлена высшая ценность – единство государства, правитель не должен бояться прослыть жестоким. Для острастки смутьянов можно казнить столько, сколько надо, ибо казни касаются судеб немногих, а беспорядки – бедствие для всех. *Второй закон* гласит: умный правитель не должен выполнять все свои обещания. Ведь и подданные не очень спешат выполнять все свои обещания. Добиваясь власти, можно расточать обещания, но, придя к ней, не обязательно их выполнять, иначе попадешь в зависимость от подчиненных. А где зависимость, там нерешительность, малодушие и легкомыслие. Народ больше всего презирает именно эти качества государей. Заслужить ненависть за добрые дела также легко, как и за злые. Но зло – это признак твердости. Отсюда совет – чтобы завоевать власть, надо быть добрым, но чтобы ее удержать, надо быть жестоким. *Третий закон*: творить зло надо сразу, а добро – постепенно. Наградами люди дорожат, когда они редки, наказания же нужно производить сразу и в больших дозах. Единовременная жестокость переносится с меньшим раздражением и считается более справедливой, чем растянутая во времени. Наказание не нуждается в оценке и ответной благодарности (как поощрение).

Большое внимание проблемам управления уделяли английские и французские философы XVII–XVIII вв. – Т. Гоббс, Дж. Локк, Д. Дидро, Ж.Ж. Руссо, Ш. Монтескье. Основой развития государства и управления в обществе они считали идеи естественного права. Их продолжила теория общественного договора, в соответствии с которой государственная власть – результат соглашения между людьми, заинтересованными в управлении, способном обеспечить соблюдение их неотъемлемых прав, защиту жизни, свободы и частной собственности. В работах названных философов ставились также проблемы обеспечения со-

циального порядка в обществе с помощью разумной системы управления.

Положения, высказанные мыслителями эпохи Просвещения, во многом предвосхитили управленческие идеи, появившиеся в условиях капитализма, способствовали возникновению новых взглядов на место и роль социального управления. Не затрагивая по существу проблем управления производством, философские концепции оказались сконцентрированными на социальных аспектах управления обществом. В этом отношении идеи просветителей можно рассматривать в качестве теоретической предпосылки будущих социологических концепций социального управления.

2.2 Идеи управления в рамках классического этапа развития социологии

Классический период развития социологии управления (XIX–начало XX вв.) характеризуется заметным вкладом в нее представителей французской социологической школы, и, прежде всего Огюста Конта, создавшего свою концепцию позитивной политики, которая содержала его собственное видение управления обществом в условиях капитализма. О. Конт утверждает естественный, вечный и неустранимый характер социальной иерархии и, соответственно, противоестественный характер идеи социального равенства. Деление общества на классы вытекает из основного и необходимого разделения управленческой и исполнительской функций. О. Конт обозначает классы по-разному, но суть их сводится прежде всего к тому, что они составляют две наиболее общие категории: руководителей и исполнителей. В современном обществе две наиболее значительные категории – это патрициат и пролетариат. Внутри них в свою очередь различаются более мелкие социальные группы. Так, патрициат делится на банкиров, управляющих капиталами, и предпринимателей, непосредственно управляющих работами. Предприниматели в свою очередь делятся на промышленных и сельскохозяйственных. Пролетариат также внутренне дифференцирован, хотя, признавая это, О. Конт склонен подчеркивать

его единство и однородность. Он полагал, что социальное управление в капиталистическом обществе должно базироваться на таком его обустройстве, которое предполагает гармонию всех классов на основе сохранения частной собственности и достижения консенсуса между ними.

Несомненной заслугой О. Конта является формулировка закона трех стадий интеллектуальной эволюции человечества: теологической (божественной), метафизической (философской) и позитивной (научной). Именно на стадии позитивного мышления приоритет в обществе отдается науке и технике или научной организации труда и возникает такая наука, как социология, которая призвана реформировать общество посредством синтеза всех наук с самым высоким уровнем сложности, а социолог выступает в качестве проповедника нового позитивного мышления и является инженером по реформам в обществе. Т.е. по мнению Конта, процесс управления можно осуществить только на позитивной стадии.

Классики мировой социологии послеконтовского периода XIX в. (Э. Дюркгейм, Г. Спенсер, К. Маркс) уделяли немало внимания проблематике социального управления. Так, например, Э. Дюркгейм излагает концепцию солидарности, рассматривая солидарность как высшую универсальную моральную ценность, способствующую созданию гармонии и единства в обществе. Э. Дюркгейм выделяет два типа солидарности. Механическая солидарность преобладает в менее развитых государствах, основана на сходстве и подобии индивидов и является примитивно–принудительной, характеризующейся неразвитостью характерных черт. Главным отличительным признаком выступает общее коллективное сознание. Органическая солидарность, или социально–добровольная, возникает в более развитых обществах и основана на разделении труда, в котором растворяется единое коллективное сознание, поскольку каждый индивид выполняет свою профессиональную функцию, и коллективное сознание дифференцируется, принимает новые формы и изменяется по содержанию.

В марксистской школе социологии вопросы управления рассматривались как в критическом аспекте по отношению к капитализму, так

и в позитивном плане переустройства общества с прогнозом развития нового социалистического и коммунистического общества.

Наиболее плодотворные социологические идеи были выдвинуты немецкой школой социологии и ее самым ярким представителем Максом Вебером. С позиций социологии управления он обстоятельно рассмотрел проблемы бюрократии, создал научную концепцию социального действия, на основе которой сформировалось понимание сути управления людьми как вида социальной деятельности.

Один из классиков социологии немец М. Вебер немало способствовал обогащению научной концепции менеджмента, разработав «идеальный тип» административного управления, обозначенный им термином «теория бюрократии». По мнению ученого, придававшего первостепенное значение формально организуемым аспектам управления, необходимо всю деятельность, направленную на достижение стоящих перед конкретной структурой целей, расчленять на простейшие операции. Это предполагает строгое определение задач каждого из элементов системы. Управленческая деятельность строится на принципах административной иерархии, то есть подчинения нижестоящих вышестоящим. Служба в системе управления должна основываться на соответствии квалификации сотрудника занимаемой им должности. Политика в отношении кадров призвана формировать у работников «корпоративный дух», способствовать развитию их инициативы, утверждать лояльность к организации.

Социологической концепцией М. Вебера завершается этап классической социологии в целом, в том числе и связанной с проблематикой управления. Впервые был сформирован 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.

2.3 Основные школы управленческой мысли

Школа научного управления

Родоначальником научных основ управления (теории рационализации) в мировой социологической литературе считается американский инженер, организатор производства и исследователь Ф.У. Тейлор (1856–1915). Он разработал ряд методов научной организации труда (базирувавшихся на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда) в четырех областях:

- 1) нормирование (любой труд можно структурировать и измерить);
- 2) соотношение времени и задач (результат следует достигать к определенному моменту, в противном случае вознаграждение должно быть уменьшено;
- 3) отбор и обучение кадров (любой предприниматель, стремящийся к долговременному успеху, должен постоянно заботиться о совершенствовании персонала фирмы);
- 4) стимулирование (денежное вознаграждение определяется не за деятельность, а за конечный результат труда).

В книге «Научная организация труда» Ф. Тейлор писал, что «главнейшей задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника».

Школа научного управления обосновала необходимость управления трудом в целях повышения его производительности, выдвинула принципы научной организации труда

Административная (классическая) школа управления

Становление административной (классической) школы управления тесно связано с именем французского предпринимателя, организатора, ученого Анри Файоля. Основной целью этой школы было создание универсальных принципов управления. Так, например, А. Файоль первым отказался от взгляда на управление как исключительную привилегию высшего руководства, поскольку, согласно его теории, административные функции существуют на любом уровне организации.

На основе разработок А. Файоля и его последователей сформировалась классическая модель организации, базирующаяся на четырех основополагающих принципах:

- четкое функциональное разделение труда;
- передача команд и распоряжений «сверху вниз»;
- единство распорядительства;
- соблюдение «диапазона контроля».

Он определил содержание пяти основных управленческих операций:

- 1) предвидеть (учитывать грядущее и вырабатывать программу действия);
- 2) организовывать (строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия);
- 3) распоряжаться (заставлять персонал надлежаще работать);
- 4) координировать (связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия);
- 5) контролировать (заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям).

А. Файоль выделил 14 (одинаково важных) принципов управления: разделение труда, власть, дисциплина, единство командования, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общим целям, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, равенство, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух. По его мнению, менеджер должен обладать совокупностью таких качеств, как интеллектуальные и организаторские способности, хорошее общее образование, высокая компетентность в своей области, искусство обращения с людьми, энергичность, самостоятельность, настойчивость, чувство долга и других.

В целом, для административной (классической школы) менеджмента характерно игнорирование человека и его потребностей. Ее сторонники пытались поднять эффективность деятельности организации в обход человека, посредством выполнения административных процедур по управлению формальной стороной организации. В итоге, реакцией на недостатки научного и классического подходов в менеджменте яви-

лось формирование на рубеже 20–30-х годов в США предпосылок к возникновению качественно иной ситуации в управлении. Назрела необходимость поиска новых форм управления, в большей степени ориентированных на «человеческий фактор».

Школа человеческих отношений

В 30-е годы XX века возникла теория «человеческих отношений» (Э. Мэйо). В противовес тейлоровской концепции «экономического человека», считавшей главным стимулом деятельности работника лишь материальную заинтересованность, эта теория показала большое значение таких факторов психосоциальной деятельности индивида, как сплоченность группы, в которой работает человек, взаимоотношения с руководством, благоприятная атмосфера на рабочем месте, удовлетворенность работника своим трудом.

Суть концепции Э. Мэйо (1880–1949) состояла в том, что сама работа, производственный процесс имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение на производстве. Поэтому руководители предприятий должны поставить себе на службу социально–психологические мотивы деятельности работников, ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию, поскольку это обеспечивает удовлетворенность индивида своей работой и социальную стабильность общества.

В ходе пятилетних опытов ученые из Гарвардского университета доказали, что на производительность труда влияют не только технико–экономические, но и социально–психологические факторы (сплоченность группы, взаимоотношения с руководством, благоприятная атмосфера на рабочем месте, удовлетворенность трудом и т. п.).

Действуют они на нее двояко — то повышают производительность, то понижают ее. В опыте с бригадой женщин замена авторитарного руководителя демократическим привела к росту выработки, а в опыте с бригадой мужчин ученым не удалось ничего добиться: неформальные нормы, задававшие низкий уровень производительности, оказались непреодолимым препятствием.

Теория человеческих отношений экспериментально показала, что наряду с материальным стимулом большое значение имеют психосоциальные факторы: сплоченность группы, в которой работает индивид, взаимоотношения с руководством, благоприятная атмосфера на рабочем месте, удовлетворенность работника своим трудом. Результаты исследований теории человеческих отношений оказали большое влияние на развитие западной индустриальной социологии управления и социологии труда.

Школа поведенческих наук

Школа поведенческих наук свое название получила от широко известного психологического термина «бихевиоризм» – наука о поведении. Согласно этой теории, поведение представляет собой реакцию на стимул. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, т.е. вырабатывает устойчивое поведение.

Среди наиболее видных представителей данной школы можно отметить таких ученых как А. Маслоу, Д. Мак–Грегор и др. Цель, которую ставили перед собой исследователи – добиться повышения эффективности работы организации за счет повышения ее человеческих ресурсов. Отсюда происходит еще одно название этой теории – теория человеческих ресурсов. Приверженцы этого направления рассматривали мотивы как главный показатель отношения людей к труду.

Д. Мак–Грегор (1906–1964) предложил в теории и практике стилей руководства учитывать принципиальное различие двух дихотомических теорий – «Х» и «У». Первая из теорий, отражающая традиционный подход к управлению как административно–командному процессу, акцентирует внимание на трех психолого–социальных факторах:

- 1) обычному человеку свойственно внутреннее неприятие труда и он стремится избежать его любым путем;
- 2) обыкновенный человек стремится избежать ответственности и предпочитает быть контролируемым;
- 3) простому человеку свойственна потребность в защите и он не имеет амбиций.

В соответствии с этим менеджер должен не только прибегать к принуждению и контролю, но и осуществлять определенные меры по поддержанию хорошего состояния работающего.

Исходные положения второй теории, в основе которой лежит восприятие работника как человека, обладающего определенными интеллектуальными способностями, таковы:

1) люди не являются от природы пассивными, они становятся таковыми в результате работы организации, которая плохо управляется;

2) затраты физических и интеллектуальных сил в труде являются для человека совершенно естественными, поэтому принуждение к труду, угроза наказания не являются единственным средством достижения цели;

3) человек в процессе деятельности осуществляет самоуправление и самоконтроль;

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

В соответствии с этим задача менеджмента становится качественно иной: создание оптимальных условий для наиболее полного развития интеллектуальных способностей человека в качестве гарантии повышения эффективности его труда.

А. Маслоу (1908–1970) разработал иерархическую теорию потребностей, выделив пять уровней мотивов поведения в зависимости от доминирующих в тот или иной момент потребностей:

1) витальные, физиологические потребности (в пище, одежде, жилище, продолжении рода, дыхании, отдыхе, физическом движении и т.д.);

2) потребности в безопасности своего существования (уверенности в завтрашнем дне, стабильности условий жизнедеятельности, определенном постоянстве и регулярности окружающего социума, гарантированной занятости, страховании от несчастных случаев и т.д.);

3) социальные потребности (в социальных связях, принадлежности к коллективу, идентификации себя с другими, общении, участии в совместной трудовой деятельности, заботе о другом и внимании к себе);

4) потребности в самоуважении (в признании достоинства личности со стороны «значимых других», служебном росте, статусе, престиже, высокой оценке и т.д.);

5) духовные потребности (в самовыражении через творчество, самоактуализации, реализации собственных способностей, дарований, задатков, талантов, то есть, полном использовании своих возможностей, составляющем смысл жизни каждого человека).

Только неудовлетворенная потребность организует поведение индивида, заставляя его предпринимать действия, необходимые для ее удовлетворения.

Прагматическая школа управления

Основатели прагматической школы управления: Э. Петерсон, Г. Саймон, Р. Дэвис и др. В развитии школы принимали участие представители крупного бизнеса. Специалисты этой школы не отрицали значения теоретических принципов и использования достижений конкретных наук, но считали более важным анализ непосредственного опыта управления.

Вклад эмпирической (прагматической) школы связан с проблемами профессионализации менеджмента. Эти проблемы в основном носили частный характер, но их решение было полезным для развития внутрифирменного управления, а также для подготовки профессиональных менеджеров. Основной вклад школы в развитие управленческой мысли может быть определен следующим образом:

1) развитие внутрифирменного менеджмента, в том числе разработка рекомендаций по управленческим структурам, по организации линейных и функциональных служб, систем технического и информационного управления и другим вопросам менеджмента;

2) исследование и внедрение в практику управления новых, эффективных приемов обучения менеджеров;

3) идеологи школы предприняли попытку разработать ряд проблем, которые стали особенно актуальными в 70—80-е гг. 20 в. (вопросы централизации и децентрализации управления, введение целевого управления, классификация функций управления, организация труда руководителей и т. д.);

4) профессионализация менеджмента.

Формирование *школы науки управления (количественного подхода)* в 50-е годы XX века было связано с возникновением кибернетики и исследований операций. Ключевой характеристикой данной школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Развитие компьютерной техники, дало самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении. Для этой школы характерно сосредоточение основного внимания на принятии решения и планировании, активное использование математического моделирования и компьютеров. На основе моделей осуществляется решение таких управленческих проблем, как распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития и т. п.

Следует сказать, что влияние школы количественных методов на практику управления было значительно меньшим, чем поведенческого подхода. Это обусловлено тем, что гораздо большее количество руководителей ежедневно сталкиваются с проблемами человеческих отношений и человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций.

Вопросы и задания для самоконтроля и обсуждения на семинарских занятиях

1. Что представляет собой досоциологический этап возникновения и развития управленческой мысли? Какой период он охватывает?

2. Приведите примеры исторического развития феномена социального управления.

3. Расскажите об эволюции управленческой мысли в древних цивилизациях.

4. Что вы знаете о трудах итальянского социального мыслителя и гуманиста Н. Макиавелли?

5. Какие социально–экономические факторы в значительной степени повлияли на возникновение социологических идей и теорий социального управления в отдельных странах Европы в первой половине XIX века?

6. Какими принципами руководствовались представители утопического социализма при продвижении новых способов социального управления?

7. Расскажите об основных положениях концепции французского ученого О. Конта.

8. Что представляет собой классический период развития социологии управления?

9. Что вам известно о трудах М. Вебера?

ТЕМА 3. МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИКА СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ

3.1 Понятие методологии. Методы социологии управления

Понятие «методология» образовано от греческих слов: *methodos* – путь познания и *logos* – слово, мысль. Методология – это учение о путях научного исследования.

Методология проявляет себя в изложении основных принципов, онтологических предпосылок, подходов, методов, обосновывающих и объясняющих способы получения научного знания, его приращения и использования.

Под "методом" понимается способ и порядок исследования предмета для получения наиболее полного и соответствующего истине результата.

А под "методикой" – конкретизация метода, доведение его до инструкции, алгоритма, четкого описания способа осуществления.

Таким образом, методология предполагает поиск цели и формулировку принципов ее достижения, метод представляет собой способ реа-

лизации принципов достижения цели, а методика – конкретный прием – воплощение метода.

Рассмотрим, на какие основные методологические ориентиры опирается современная социология управления и какие исследовательские методы используются.

В социологии управления понятие методологии рассматривается в двух аспектах – гносеологическом и прагматическом:

в гносеологическом аспекте как совокупность основных принципов познания (изучения) социальной реальности и проблем управления,

в прагматическом аспекте это – совокупность методов управления, то есть как технологии управления, применяемые в практической деятельности.

Все теоретические методы, используемые социологией управления можно разделить на три основные группы – общенаучные, социологические, специфические методы социологии управления.

1) *Общенаучные методы* предполагают наличие причинно-следственных связей между явлениями, рассматривают их в непрерывном развитии, различая при этом объективные характеристики и их субъективное восприятие. Общенаучные методы, которыми руководствуется социология управления, имеют следующие характеристики – объективность, конкретность, системность, комплексность, историзм и единство теории и практики.

2) Особенность *социологических методов* определяется характеристиками социума, которые требуют изучения общества во всем его разнообразии. С этих позиций важнейшими для социологии являются:

– социально–философский метод, рассматривающий общество как целостную социальную систему;

– структурно–функциональный метод, согласно которому каждая социальная структура понимается через анализ выполняемых ею функций;

– сравнительный метод, основанный на сопоставлении социальных явлений, различных по географическим, историческим, этническим и иным характеристикам, что позволяет охватить различные ступени об-

щественного развития, увидеть процесс общественного развития в целом, одновременно выбирая отличительные факты и явления и определяя их частное влияние на социальные системы.

К этой группе относятся методы сбора, обработки и интерпретации полученной информации.

3) К *специфическим методам* социологии управления они относят:

- организационно–структурный анализ – познание организации через ее структуру;

- коммуникационный – анализ системы связей, образующихся между членами организации;

- социотехнический – изучение организации через систему требований технологии ее деятельности;

- инновационный – изучение с позиций развития организации.

Выше перечисленные специфические методы исследования в социологии управления эффективны лишь в комплексном исследовании. Используя лишь один или группу методов, можно получить одностороннее и даже ошибочное толкование организации и принципов управления.

3.2 Программа социологического исследования, ее функции и разделы

Социологическое исследование – это система логически последовательных методологических, методических и организационно–технических процедур, подчиненных единой цели: получить точные объективные данные об изучаемом социальном явлении.

Исследование начинается с его подготовки: обдумывания целей, программы, плана, определения средств, сроков, способов обработки и т. д.

Второй этап – сбор первичной социологической информации (записи исследователя, выписки из документов).

Третий этап – подготовка собранной в ходе социологического исследования информации к обработке, составление программы обработки и сама обработка.

Заключительный, четвертый этап – анализ обработанной информации, подготовка научного отчета по итогам исследования, формулирование выводов и рекомендации для заказчика, субъекта.

Вид социологического исследования определяется характером поставленных целей и задач, глубиной анализа социального процесса.

Различают три основных вида социологического исследования: разведывательное (пилотажное), описательное и аналитическое.

Разведывательное (или пилотажное) исследование самый простой вид социологического анализа, позволяющий решать ограниченные задачи. Разведывательное исследование обычно предваряет глубокое изучение проблемы. В ходе его уточняются цели, гипотезы, задачи, вопросы, их формулировка.

Описательное исследование – более сложный вид социологического анализа. С его помощью получают эмпирическую информацию, дающую относительно целостное представление об изучаемом социальном явлении. В описательном исследовании возможно применение одного или нескольких методов сбора эмпирических данных. Сочетание методов повышает достоверность и полноту информации, позволяет сделать более глубокие выводы и обоснованные рекомендации. Кроме того, осмысление, учёт такой всесторонней информации помогает лучше разобраться в обстановке, более глубоко обосновать выбор средств, форм и методов управления общественными процессами.

Аналитическое исследование – это самый углубленный вид социологического анализа, ставящего своей целью не только описание структурных элементов изучаемого явления, но и выяснение причин, которые лежат в его основе и обуславливают характер, распространенность, остроту и другие свойственные ему черты. Этот вид исследований очень часто используется на практике. Если в ходе описательного исследования устанавливается связь между характеристиками изучаемого явления, то в ходе аналитического исследования определяется, имеет ли обнаруженная связь причинный характер.

Непосредственная подготовка исследования предполагает разработку его программы.

Программа социологического исследования – это документ, содержащий всестороннее теоретическое обоснование методологических подходов и методических приемов исследования. Она имеет свою структуру и включает в себя подробное, четкое и завершенное изложение двух разделов:

методологический – формулировка и обоснование проблемы, указание цели, определение объекта и предмета исследования, логический анализ основных понятий, формулировка гипотез и задач исследования;

методический – с указанием правил процедуры, а также логической последовательности операций для их проверки характеристика используемых методов сбора первичной социологической информации, логические схемы ее обработки.

Характеристика структурных компонентов программы социологического исследования.

Методологический раздел включает:

- 1) формулировку и обоснование конкретной проблемы.

Существенной частью программы любого исследования является прежде всего глубокое и всестороннее обоснование методологических подходов и методических приемов изучения социальной проблемы, под которой следует понимать «социальное противоречие», осознаваемое субъектами как значимое для них несоответствие между существующим и должностным, между целями и результатами деятельности, возникающее из-за отсутствия или недостаточности средств для достижения целей, препятствий на этом пути, борьбы вокруг целей между различными субъектами деятельности, что ведет к неудовлетворению социальных потребностей.

- 2) постановку целей и задач социологического исследования.

Цель исследования всегда должна быть ориентирована на результат, должна через реализацию помочь выявить пути и средства решения поставленной проблемы. Задачи исследования – система изучаемых вопросов, ответ на которые обеспечивает достижение цели исследования. Цель и задача исследования в своей совокупности направлены на анализ и решение проблемы.

3) определение объекта и предмета исследования.

Объектом исследования являются реальные социальные процессы, которые содержат противоречия или проблемную ситуацию. Объект исследования имеет следующие признаки: пространственные (город, страна, регион), временные (период и сроки проведения), отраслевые (вид изучаемой деятельности). Он рассматривается как часть целого и как некое автономное начало.

Предмет – это стороны, свойства, отношения объекта, границы, в пределах которых объект изучается в данном случае.

4) процедуру интерпретации.

Предполагает точное и определенное указание терминов и понятий, используемых в ходе исследования. Это особенно важно потому, что большинство понятий многозначно, имеет несколько смыслов и понятий.

5) формулирование гипотезы.

Гипотеза – это научное предположение, выдвигаемое для объяснения каких-либо фактов, явлений, процессов, которое нужно впоследствии либо подтвердить исследованием, либо опровергнуть. Как правило, любое исследование строится на предварительных предположениях, без них трудно целенаправленно вести изучение проблемы. Гипотеза задает направление исследования, поэтому она должна быть ясной, непротиворечивой, лаконично сформулированной, не допускающей двойного толкования и использования утверждений, противоречащих уже доказанным фактам и положениям.

Методический раздел включает:

1) описание и обоснование методов сбора первичной информации, используемых в исследовании.

В программе данные методы не просто перечисляются, но дается подробное объяснение, почему отдано предпочтение именно этому приему исследования, каким образом он помогает в решении поставленных задач исследования, проверке выдвинутых гипотез и в достижении цели исследования.

2) определение обследуемой совокупности лиц (выборка).

Ввиду сложности изучения всего массива испытуемых – выборочная совокупность представляется более рациональной, но при этом она должна быть репрезентативной, т.е. пропорционально воспроизводить все характеристики генеральной совокупности. Это главное требование, предъявляемое к выборочной совокупности.

3) стратегический и организационный планы исследований.

В этой части в строгой хронологической последовательности расписывается, что, кому и когда делать для подготовки и проведения самого исследования, обработки его материалов, их обобщения и анализа, а также написания отчета о проделанной работе.

Глубоко продуманная во всех своих составных частях программа социологического исследования – необходимое условие его проведения на высоком качественном уровне. Программу называют стратегическим документом, излагающим концепцию исследования проблемы, заинтересовавшая организаторов и побудившая их предпринять попытку осуществить научный анализ.

3.3 Методы сбора социологической информации

Конкретно–социологическое изучение проблем управления требует применения целого ряда методов сбора первичной социологической информации, к которой относят совокупность знаний, сообщений, сведений, данных, получаемых из различных источников. Получение такой информации является одной из надежных гарантий правдивости, доказательности, обоснованности социологических выводов.

Сбор социологической информации осуществляется посредством следующих методов.

1. Анализ документов.

Анализ документов – это совокупность методических приемов, применяемых для сбора первичной информации из документальных источников. Документом в социологии называют любую информацию, фиксированную в печатном или рукописном тексте, на магнитной ленте, фото, киноплёнке.

Почти все социологические исследования начинаются с анализа документов. В документах заключены большие информационные возможности. Документы можно классифицировать по ряду оснований.

По форме изложения документы делятся на:

- статистические, содержащие данные в числовой форме;
- вербальные, описывающие социальные явления и процессы в форме текста.

По общей значимости существуют:

- официальные документы, носящие «служебный характер» (протоколы заседаний, документы хозяйственных органов, данные ЦСУ и т. д.);

- неофициальные документы – это общественные и личные документы, содержащие свободную информацию о событиях, происходящих в обществе, относящихся к личной жизни того или иного лица, группы лиц (воспоминания, личные письма и т. д.).

По способу фиксации информации документы бывают:

- письменные (рукописные и печатные);
- иконографические (кино–, видео–, фотодокументы, картины и т. д.);
- фонетические (грамзаписи, магнитные записи).

Важнейшим источником социологической информации являются также документы, специально созданные для целей исследования: анкеты, бланки интервью, тесты, дневники наблюдений и т. д.

В социологии используется два метода анализа документов:

- традиционный (качественный);
- контент–анализ (формализованный).

Традиционный анализ включает в себя процедуры, направленные на раскрытие основного содержания изучаемого материала. В его основе лежит механизм понимания, который не исключает возможности субъективной интерпретации материала.

Возможность субъективной интерпретации материала потребовала поиска формализованных методов, в результате которого был создан контент–анализ.

Контент–анализ носит качественно–количественный характер изучения документов. Процедура формализованного анализа начинается с выделения смысловых единиц анализа и единиц счета. В тексте смысловой единицей могут быть понятия (термин, «имя», знак), тема, характер (герой), сообщение, суждение, ситуация, действие. Единицами счета могут выступать время (минуты эфирного времени), пространство (объем текста), частота появления единиц анализа и т. д.

Неколичественный контент–анализ основан на выявлении наличия смысловой единицы в содержании текста.

Количественный контент–анализ основан на количественном измерении единиц анализа.

2. Социологическое наблюдение.

Социологическое наблюдение – это направленное систематическое, непосредственное прослеживание и регистрация социальных явлений. Использование этого метода связано с получением предварительного материала о социальном объекте и для получения первичной информации по какой–либо проблеме. Особенности метода связаны с тем, что ситуация наблюдения во многом уникальна и дает моментальный снимок объекта, характеризуя его состояние здесь и сейчас. Наблюдение позволяет избежать влияния респондента на информацию, но повышает влияние качеств исследователя и его предварительных ожиданий на характер полученной информации. Наблюдения имеют следующую разновидность:

По характеру контакта:

непосредственное – опосредованное (когда наблюдатель и объект наблюдения находятся в непосредственном контакте и взаимодействии или исследователь знакомится с наблюдаемыми косвенно, посредством специально организованных документов);

По условиям осуществления наблюдения:

полевое – лабораторное (которое либо происходит в условиях повседневной жизнедеятельности, либо отдельный субъект или группа наблюдается в искусственных, специально созданных условиях);

По характеру взаимодействия:

включенное – невключенное (исследователь становится членом группы, и его присутствие и поведение являются неотъемлемой частью наблюдаемой ситуации, либо исследование проводится без взаимодействия и установления контакта с изучаемым лицом или группой);

По упорядоченности в проведении:

структурированное – произвольное (происходящие события фиксируются в соответствии с ранее разработанной схемой наблюдения, либо исследователь свободно описывает происходящие события так, как он считает целесообразным).

3. Социометрический метод.

Социометрия — это метод социально–психологического исследования межличностных отношений в группе, коллективе с целью определения структуры взаимоотношений и психологической совместимости. Посредством социометрии можно выявить:

- особенности систем неформальных отношений в группе,
- степень психологической совместимости конкретных людей,
- внутригрупповые статусы участников процедуры,
- качество психологической атмосферы группы в целом.

Социометрические методики включают в себя специальные техники опроса, обработки и интерпретации данных.

В социометрическом опросе каждому члену коллектива предлагается выбрать тех его членов, которые соответствуют, по мнению выбирающего, определенному социометрическому критерию. Эти критерии формулируются в самих вопросах, например, так: «С кем из членов Вашей бригады Вы бы хотели вместе работать, а с кем нет? Если возникнет необходимость сократить численность Вашей бригады, то кого, на Ваш взгляд, следовало бы уволить в первую очередь?» Ответы на вопросы такого рода всех членов группы позволяют выявить контуры сложившейся в ней структуры социально–психологических отношений прежде всего по вектору взаимных симпатий и антипатий.

Обработка полученной информации осуществляется путем ее преобразования либо в социограмму, либо в социоматрицу, либо в то и другое.

4. *Опрос.*

Опрос – это метод сбора первичной социологической информации посредством вопросов к определенной группе людей (респондентов).

Опрос основан на устном или письменном обращении к исследуемой совокупности людей. Он является наиболее распространенным методом сбора первичной информации.

Сложилось две разновидности опроса: анкетирование и интервью.

Анкетирование – письменная форма опроса, осуществляющаяся, как правило, заочно, т.е. без прямого и непосредственного контакта интервьюера с респондентом.

Анкета – это система вопросов, объединенная единым замыслом и направленная на выявление количественно–качественных характеристик объекта и предмета анализа. В нее входит упорядоченный список вопросов, на который опрашиваемый самостоятельно отвечает в соответствии с указанными правилами. Оно целесообразно в двух случаях: а) когда нужно спросить большое число респондентов за относительно короткое время, б) респонденты должны тщательно подумать над своими ответами, имея перед глазами отпечатанный вопросник. Анкета имеет определенное строение, т.е. композицию, структуру. Она состоит из вводной части, основной части и заключения, т.е. из опросного листа, «паспортички», преамбульно–инструктивного раздела. Значимость последнего нельзя недооценивать, т.к. в условиях заочного общения с респондентом преамбула – единственное средство мотивации респондента на заполнение анкеты, формирования его установки на искренность ответов. Кроме того, в преамбуле говорится о том, кто и зачем проводит опрос, даются необходимые комментарии и инструкции по работе респондента с анкетой.

Интервью – разновидность опроса, которая представляет собой целенаправленную беседу между исследователем (интервьюером) и респондентом (интервьюируемым), с целью получения необходимой информации. Интервьюирование – форма очного проведения опроса, при котором исследователь находится в непосредственном контакте с респондентом. Интервью отличается от обычного разговора несколькими

особенностями. Интервью — прежде всего взаимодействие двух людей, связанных особыми нормами поведения: интервьюер не должен высказывать никаких суждений по поводу ответов и обязан обеспечивать их конфиденциальность; респонденты, в свою очередь, должны отвечать на вопросы правдиво и вдумчиво. В обычном разговоре мы можем игнорировать неприятные вопросы или давать двусмысленные, не относящиеся к делу ответы, или отвечать вопросом на вопрос. Однако при интервьюировании сложнее уйти от вопроса подобными способами. Опытный интервьюер либо повторит вопрос, либо попытается подвести респондента к однозначному и уместному ответу.

5. *Биографический метод.*

Биографический метод — метод исследования личности, групп людей, базирующийся на анализе их профессионального пути и личных биографий. Источником информации могут быть разнообразные документы, резюме, опросники, интервью, тесты, спонтанные и спровоцированные автобиографии, свидетельства очевидцев (опрос сослуживцев), изучение продуктов деятельности. Изучение автобиографии позволяет лучше понять пути формирования личности, выявить различные стороны сложной природы человека, определить факторы, оказавшие влияние на выбор профессии индивида, принятие жизненно важных решений.

Вопросы и задания для самоконтроля и обсуждения на семинарских занятиях

1. Какова роль эмпирических исследований в социальном управлении?
2. Расскажите о целях прикладных исследований в социальном управлении.
3. Что представляет собой программа социологического исследования?
4. Расскажите об основных этапах разработки программы социологического исследования.
5. Что понимается под методикой социологического исследования?

6. Расскажите об основных принципах выбора респондентов для социологического исследования.

7. Что представляет собой метод анализа (изучения) документов? Какую информацию можно получить посредством его использования?

8. В чем заключается особенность социологического наблюдения? Какие виды наблюдения вы знаете?

9. Расскажите о преимуществах и недостатках метода наблюдения.

10. В каких случаях для сбора социологической информации более целесообразно использовать метод интервью, а в каких случаях – групповой анкетный опрос?

ТЕМА 4. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ, ПРОЕКТИРОВАНИЕ, ПРОГРАММИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В СОЦИАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

В процессе социального управления выделяется определенная последовательность этапов, реализация которых способствует достижению поставленных целей. Прежде всего, важно знать, каковы тенденции развития возникшей проблемной ситуации, т.е. прогнозировать возможные ее изменения. Получение обоснованного прогноза позволяет перейти к следующему этапу – проектированию и программированию социального объекта. Социальный проект и социальная программа являются основанием для планирования конкретных мероприятий, направленных на регулирование взаимодействий субъекта и объекта управления. Прогнозирование, проектирование, программирование и планирование различаются методами управленческого воздействия. Взаимосвязь методов обеспечивает целостность процесса управления.

4.1 Социальное прогнозирование

В современном значении *под социальным прогнозом* понимается вероятностное предсказание об изменении какого-либо социального

явления, процесса и об альтернативных путях (сроках) этого изменения, сделанное с использованием научного инструментария.

Прогнозирование – это разработка прогнозов относительно динамики изменения того или иного явления или процесса с помощью средств современной науки. Оно рассматривается в качестве одного из этапов процесса социального управления.

Особенности социального прогнозирования.

1. Относительно высокая интенсивность обратной связи между социальным прогнозированием и социальным управлением, т.е. между предсказанием и решением. Сам прогноз может влиять на исход решения.

2. Формулировка целей в социальном прогнозировании носит сравнительный и абстрактный характер. Она допускает бóльшую степень вероятности, этим прогнозирование отличается от проектирования.

3. Социальное прогнозирование не обладает директивным характером, чем отличается от планирования.

4. Зависимость от ценностных отношений людей. Положительная либо отрицательная оценка прогноза во многом зависит от доминирующих ценностей.

5. Социальное прогнозирование обладает специфическими методами.

Методы прогнозирования

1. *Экстраполяция* – это распространение выводов, сделанных при изучении одной части какого-либо явления (процесса) на другую его часть, в том числе ненаблюдаемую.

В социальной области это способ предвидения будущих событий и состояний, исходя из допущения, что некоторые тенденции, проявившиеся в прошлом и настоящем, сохраняются. Данный метод широко применяется в демографии при расчетах роста населения, рождаемости, смертности.

Однако механистическое применение данного метода без учета влияния всей совокупности факторов часто приводит к абсурдным результатам. Например, выводы о том, что если преступность будет развиваться такими темпами, как в настоящее время, то через 50 лет ее

уровень приблизится к численности населения. Здесь не учитывается специфика развития социальных процессов. Для развития многих из них характерна нелинейная зависимость. Период всплеска завершается этапом насыщения и процесс стабилизируется. Игнорирование этой особенности приводит к ошибкам. Так, существенная динамика развития СССР в 1950–е гг., совпавшая с кризисом экономики в ведущих капиталистических странах, послужили основанием для ошибочного вывода Н.С. Хрущевым, что «нынешнее поколение советских людей будет жить при коммунизме».

2. *Моделирование* – метод исследования объектов познания на их моделях, выступающих как аналоги оригинала. Он связан с поиском альтернатив развития, что позволяет отобрать оптимальный для данных условий вариант. Позволяет перенести экспериментирование с реально-го социального объекта на его мысленно сконструированный дубликат и избежать риска неудачного, тем более опасного для людей управленческого решения. Недостаток – упрощенность моделей.

3. *Экспертиза* – разрешение трудно формализуемой задачи, которое осуществляется путем формирования мнения специалиста, способного восполнить недостаток или несистемность информации по исследуемому вопросу своими знаниями, интуицией, опытом решения сходных задач и опорой на здравый смысл. Применяется при решении задач с низким уровнем определенности параметров.

4.2 Социальное проектирование

Полученное в результате прогнозирования представление о тенденциях и путях развития социального объекта получает дальнейшую конкретизацию на этапе проектирования. Проектирование в самом общем плане – одна из форм опережающего отражения действительности, создание прообраза (прототипа) предполагаемого объекта, явления или процесса посредством специфических методов.

Под социальным проектированием понимается специфическая деятельность, связанная с научно обоснованным определением вариантов развития новых социальных процессов и явлений и целенаправленным коренным изменением конкретных условий, отношений и институтов.

Оно возникло в середине XX столетия, когда стало очевидным, что игнорирование социальных аспектов развития чревато серьезными издержками в функционировании современных обществ.

В проектировании проявляется не только прогностическая, но и структурно–упорядочивающая функция социального управления. Поэтому объектом проектирования выступает организация как некая упорядоченность связей, в том числе в системе управления. А предметом является деятельность, включая управленческую, направленную на разработку и внедрение нововведений. Это может быть запрограммированное поведение объекта управления или управленческая технология. Проектироваться могут новые услуги, мода, имидж, новые устройства, используемые в быту. А могут быть сооружения, здания, социальная инфраструктура и т. д. Словом, все, что связано с нововведениями. Таким образом, как этап управленческого процесса проектирование представляет собой социальное нововведение, сконструированное субъектом управления в рамках реальных пространственно–временных и ресурсных границ.

Применительно к управлению социальное проектирование имеет следующие *особенности*.

1. Системный характер. Оно призвано обслуживать не отдельные стороны управленческой деятельности, а в системе (т.е. в единстве экономических, социальных, политических и других сторон). Недооценка этой особенности проявилась в проектировании градообразующих предприятий, от эффективной деятельности которых оказалась в полной зависимости социальная инфраструктура моногородов.

2. Проектирование выступает базовым элементом всего цикла управления, определяя контуры объекта в его наиболее целостной форме. Недооценка этой особенности проявилась в реформировании образования, когда была нарушена целостность образования и воспитания как системы.

3. Допуская многовариантные решения, проектирование предполагает выбор наиболее оптимальных методов управления. Недооценка этой особенности проявилась в развале угольной промышленности в 1990–е гг., когда ошибочно посчитали, что закупать уголь за границей выгоднее, чем добывать у себя. При этом не были учтены не только за-

траты на его транспортировку, но и на обеспечение занятости десятков тысяч людей.

В ходе социального проектирования обычно используются следующие методы:

- метод матрицы идей, когда на основе нескольких независимых переменных составляются несколько вариантов решений; просчитывая варианты на этих переменных, можно определить наиболее эффективный путь реализации проекта в заданных условиях;

- метод вживания в роль, позволяющий получить более точное представление о том, что необходимо сделать в процессе проектирования;

- метод аналогии – опираясь на имеющиеся достижения в сфере социального развития, берут самое лучшее и создают по аналогии социальный проект, который может быть использован для конструирования социальных задач и целей;

- метод ассоциации – как решение социальной проблемы в другой сфере общественной жизни подсказывает путь к цели;

- метод мозгового штурма – т.е. мобилизация всего имеющегося интеллектуального потенциала.

4.3 Социальное программирование

Очередным этапом социального управления является разработка программы реализации социального проекта. Социальное программирование нацелено на отбор и решение наиболее значимых, определяющих направлений развития проектируемого процесса (явления, объекта). Программирование, как правило, сопровождает процесс реформирования общественных структур, которое осуществляется с помощью определенных социальных программ, преследующих цель перевода структур в желаемое состояние, недопущение действия дезорганизующих факторов. Примером федеральных целевых социальных программ могут служить «Молодая семья», «Наукограды», «Электронная Россия», «Детство» и др.

Программирование включает следующие элементы:

- диагностирование проблемы;

- постановку управленческих задач;
- установление приоритетов в решении задач и выделение ведущего звена;
- анализ условий и ограничений при решении комплекса задач;
- обоснование возможных вариантов достижения намеченных целей, выбор альтернативных и оптимальных;
- оценка возможных последствий реализации проекта.

Среди *методов* социального программирования широко используются различные формы координации деятельности; распределения наличных ресурсов; экономическое и социальное стимулирование; формирование положительной мотивации и др. Для решения задач оптимизации применяется линейное и динамическое программирование.

4.4 Социальное планирование

На данном этапе управленческого процесса осуществляется научно обоснованная конкретизация целей, показателей и заданий (сроков, темпов, пропорций) проектируемых процессов, основных способов и средств их претворения в жизнь. Объектами социального планирования все чаще выступают различные уровни социальной организации. На уровне общества разрабатываются планы решения значимых социальных проблем. На уровне сфер общественной жизни (экономической, социальной, политической) – решения таких проблем, как условия жизнедеятельности, занятости, труда, удовлетворение материальных и духовных потребностей. На региональном уровне – выравнивания уровней социального развития в территориальном разрезе. На уровне предприятий – улучшения условий труда, совершенствование форм его организации и стимулирования.

Методы социального планирования

1. *Балансовый метод*, являющийся способом обеспечения связей между потребностями и возможностями. Позволяет планировать плановые мероприятия в строгом соответствии с наличными ресурсами на основе баланса доходов и расходов.

2. *Нормативный метод*, позволяющий осуществлять расчеты и обосновывать реальность плановых заданий. Социальные нормативы –

это качественные и количественные характеристики желаемого состояния плановых показателей. Оценка эффективного соотношения потребностей и возможностей в социальном планировании осуществляется на основе социальных критериев. Они выражают меру в оценке социальной эффективности планируемых процессов. В качестве примера социальных нормативов можно привести стоимость потребительской корзины, оснащенность города (района) школами, транспортной сетью, количество медицинских работников на определенное количество населения и др.

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

4. *Вариативный*, предусматривающий возможные пути решения плановых задач.

5. *Социальный эксперимент*, в ходе которого уточняются и корректируются плановые задания.

Вопросы и задания для самоконтроля и обсуждения на семинарских занятиях

1. Что такое социальное прогнозирование?
2. Какое место занимает социальное прогнозирование в управленческой деятельности?
3. Какие вам известны разновидности социального прогноза?
4. В чем сущность социального проектирования?
5. Какие методы используются в социальном проектировании?
6. В чем отличие социального программирования от социального проектирования?
7. Какие методы используются в социальном программировании?
8. Расскажите о функции и методах социального планирования в социальном управлении?

ТЕМА 5. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

5.1 Социальная организация как объект управления

Термин организация происходит от лат. *organisatio* — формирую, создаю, сообщаю стройный вид. В управлении это понятие обычно используется для обозначения совокупности людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели с использованием принципов разделения труда, разделения обязанностей и на основе определенной структуры. Поскольку организации связаны в первую очередь с деятельностью людей, то их называют социальными организациями.

В настоящее время термин «организация» употребляется в различных значениях (А. И. Пригожий):

1. Организация обозначает деятельность по разработке новых производственных норм, налаживанию устойчивых связей, а также координации усилий отдельных членов социальной группы (например, руководитель, организуя производственный процесс должен расставить людей по местам таким образом, чтобы обеспечить быстроту и непрерывность выполнения операций, взаимозаменяемость сотрудников, а также установить нормы выработки, режим рабочего времени и т. д. Такая деятельность носит название организации производственного процесса.

2. Организация часто понимается как неотъемлемый атрибут какого-либо объекта, его свойство иметь упорядоченную структуру. Это значит, что социальный объект имеет некоторое внутреннее строение и состоит из определенным образом связанных частей. В этом случае, термин «организация» применяется для различения организованных и неорганизованных структур. Группа является организованной, если в ней существуют устойчивые социальные роли, (т.е. каждый из ее членов выполняет свою часть общего дела), правила, регулирующие поведение людей, а также упорядоченные связи с другими группами.

3. Под организацией понимается искусственно созданная социальная группа институционального характера, выполняющая определенную общественную функцию. Например, школа представляет собой ор-

ганизацию, коллектив которой участвует в выполнении функций воспитания и социализации молодого поколения, передачи соответствующих знаний. Банк – организация, члены которой участвуют в выполнении функций накопления, распределения и упорядоченного использования денег.

Все три значения понятия «организация» тесно связаны между собой.

Определяющим признаком социальной организации является цель, поэтому в социологии она рассматривается как целевая общность, т.е. искусственно созданная социальная группа институционального характера, выполняющая определенную общественную функцию. Существование общей групповой цели не исключает наличия индивидуальных целей.

Поэтому управление социальной организацией представляет собой социальное регулирование внутригрупповых взаимодействий с учетом специфики ее целевой направленности.

В основе любой организации лежит принцип синергии (самоорганизации, сплочения). Это тот эффект, который возникает в организованной деятельности людей от приумножения сил, получаемого в результате их сложения.

В синергетике выделяются следующие виды возрастания энергии.

1. Командная синергия.

1.1. Эффект интеграции, объединение усилий для достижения общих целей. Он проявляется, например, в повышении эффективности компании, возникшей после слияния нескольких неэффективных.

1.2. Эффект, получаемый от простой массовости, т.е. от односторонности многих усилий. Например, за счет состязательности, группового контроля, солидарности, чувства «Мы».

2. Функциональная синергия.

2.1. Эффект, получаемый от общего регламентирования работы. Например, распределение участников в определённой последовательности при разгрузке арбузов по цепочке.

2.2. Эффект, получаемый от разделения труда (специализация), когда успех достигается благодаря закреплению работника за одной операцией.

Перечисленные виды возрастания энергии являются источником приумножения социальной энергии в организациях разного типа.

5.2 Структура социальной организации

Структура представляет собой устойчивые упорядоченные связи между элементами организации, отражающие функциональную специализацию. В ее основе лежит сочетание двух основных принципов – иерархического (субординационного, вертикального) и координационного (паритетного, горизонтального).

1. Иерархическая структура.

Иерархичность – распределение участников внутри структуры организации по вертикали в соответствии с их социальными статусами и ролями. Она образуется в результате деления труда (функциональная иерархия) или стихийно складывающихся межличностных отношений, социальной стратификации (социальная иерархия).

Отношения субординации – это отношения подчинения между субъектами управленческой деятельности, выражающие преимущественно непосредственное подчинение одного другому в процессе управления социальной системой, доминирование вертикальных связей между компонентами социальной системы. Развитие отношений субординации в управлении определяет отношения централизма и отражает реализацию централизованной модели социального управления.

Отношения централизма – это такие связи между вышестоящими и нижестоящими субъектами управленческих отношений по поводу реализации управленческих функций, при которых вышестоящие органы имеют права и обязанности определять содержание и направленность деятельности нижестоящих в соответствии с общей целью развития объекта социального управления. Принято считать, что число объектов (уровней управления) не должно быть более десяти.

2. Структура координационных связей.

Отношения координации – это отношения, выражающие связи несоподчиненных непосредственно субъектов управленческой деятель-

ности. Координация предусматривает положение в управленческой системе, когда звенья управленческой структуры преимущественно занимают равное положение. Эти отношения во многом выступают проявлением самостоятельности субъектов отношений, развития горизонтальных связей между ними. Отношения самостоятельности предполагают наличие у субъектов управленческих отношений прав и обязанностей, позволяющих определять содержание и направленность деятельности по реализации своих специфических и общих интересов. Развитие отношений координации отражает реализацию демократической модели социального управления. Отношения координации преимущественно устанавливаются между отдельными звеньями системы социального управления, входящими в различные уровни субординации.

5.3 Особенности управления социальными организациями

Управление представляет собой механизм, который координирует и упорядочивает взаимодействие людей в организации. При этом управленческая деятельность направлена на преобразование различных сторон жизни организации. Основной задачей управления в организации является удержание в допустимых пределах контролируемых параметров, т.е. действий отдельных подразделений организации и организации как целого в направлении достижения поставленных целей. Воздействие на контролируемый параметр осуществляется посредством изменения ситуации или с помощью стимулов.

Для управления любой ситуацией в организации руководитель должен иметь возможность:

- измерять контролируемые параметры и сравнивать их с эталонными значениями;
- своевременно осуществлять необходимое вмешательство (коррекцию) для чего необходимы властные ресурсы управления;
- удерживать состояние корректирующего воздействия до принятия следующего решения.

Любая деятельность по управлению в организации связана с выполнением функций управления, жестко регламентируется существу-

ющими принципами управления и ориентирована на выполнение главных задач управления.

Вопросы и задания для самоконтроля и обсуждения на семинарских занятиях

1. Какие вам известны значения термина «организация»?
2. Что понимается под организацией производственного процесса? Какова роль руководителя в повышении его эффективности?
3. Каким образом осуществляется распределение сотрудников в общей иерархической структуре организации.
4. Расскажите о роли человеческого фактора в деятельности организации.
5. Какие существуют признаки организации? Исходя из основных признаков, дайте определение организации.

ТЕМА 6. СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

6.1 Понятие, объект и функции социальных технологий

Понятие «социальная технология» совсем недавно вошло в теоретический и практический обиход, однако быстро завоевало лидирующие позиции наряду с социальным моделированием, социальным прогнозированием, социологической диагностикой, что, в свою очередь, демонстрирует переход от техноцентризма к человекоцентризму, свидетельствует о повышении роли человеческого фактора в производственной деятельности.

Технология – (от греч. *tekhne* – искусство, мастерство, умение) совокупность приемов и способов получения, отработки или переработки... Описание производственных процессов, инструкций по внедрению, технологические правила, требования, карты, графики.

Социальная технология — это совокупность способов, методов, средств, приемов организации человеческой деятельности с целью воздействия на социальные процессы и социальные системы.

Социальной называют технологию, в которой исходным и конечным результатом выступает человек, а основным параметром, подвергающимся изменению, — одно или несколько его свойств. Классическим примером социальной технологии может служить обучение рабочих своей специальности.

Объектом социальных технологий выступают люди, их взаимодействие, отношения, малые и большие социальные группы, институты, организации.

Основной функцией социальных технологий является создание социальных управленческих инноваций, объединение технических и гуманитарных знаний, формирование нового гуманитарно-технологического мышления.

Особенности социальных технологий:

1) Социальные технологии принципиально отличаются от технологий, используемых в производстве (промышленных технологий). Основное отличие заключается в том, что промышленная технология представляет собой строго определенный набор и последовательность точно подобранных технологических процессов и операций. Замена одного процесса другим, а также изменение порядка следования одного процесса за другим влечет за собой изменение результативности или полную остановку процесса переработки. Социальные технологии более гибки и не так жестко детерминированы. Подбор определенной последовательности даже самых результативных процессов или мероприятий не может гарантировать достижение полной эффективности. Человек слишком многофакторная система, и на него оказывает влияние огромное количество внешних воздействий, сила и направленность которых различна, а порой и противоположна, вследствие чего заранее предсказать эффект того или иного влияния часто невозможно. Поэтому социальную технологию нельзя назвать «строго определенным

набором точно подобранных процессов», как это было возможно в определении промышленной технологии.

2) В социальной технологии огромную роль играет обратная связь. На примере технологии обучения, применяемой в вузах, видно, что преподаватель, периодически контролирующий процесс обучения, выявляет студентов, у которых возникают трудности с освоением предлагаемого учебного материала. Определив это, он проводит дополнительную работу с отстающими для «подтягивания» их до общего уровня. При такой организации, типичной для всех вузов страны, происходит повторение элементов «технологического» процесса обучения.

3) Социальные технологии — они более сложны по организации и проведению. Можно сказать, что социальные технологии — это технологии более высокого уровня организации. Если промышленные технологии представляют собой цепочки точно подобранных природных процессов, то социальные технологии — это специально организованный комплекс разнообразных и используемых в различной последовательности и степени мер, направленных на достижение одной цели.

Таким образом, социальные технологии сильно отличаются от промышленных. Однако в главном эти два вида совпадают. Они оба в конечном итоге дают продукт с заданными свойствами. Поэтому «социальные технологии» также относятся к технологиям, и можно говорить о правомерности использования данного понятия наравне с понятием «промышленные технологии».

Специфика социальных технологий заключается в том, что они алгоритмизируют деятельность и поэтому могут неоднократно использоваться для решения сходных задач, посредством профессиональной культуры.

При разработке и использовании социальных технологий необходимо учитывать:

1) социальную полезность технологии: поскольку социальные технологии непосредственно связаны с людьми, должны иметь вид выверенной экспериментальной модели, содержащей научно обоснованные гарантии, что любая технология будет человеку во благо;

2) специфику условий: социальные технологии не могут быть использованы механически, без соответствующей корректировки с учётом конкретных условий;

3) постоянное развитие и совершенствование социальных технологий: социальная технология в определенном смысле представляет собой завершённую, строгую систему действий, решения практической задачи, но вместе с тем это развивающаяся система, так как она обогащается новыми операциями в ходе воплощения.

Значение технологизации в том, что она придает человеческой деятельности более рациональный характер, отвечает субъективному стремлению человека определить тот естественный алгоритм, который облегчит его деятельность и повысит ее эффективность.

Технологизация социальных процессов включает в себя:

1) разделение процесса на внутренне взаимосвязанные этапы, фазы, операции;

2) поэтапную координацию действий, направленных на достижение искомого результата;

3) однозначность выполнения включенных в технологию процедур и операций.

Разработка и внедрение социальных технологий связана с жизненно важной потребностью оптимизировать систему социального управления, распространить социальные инновации. При этом особое значение приобретают условия технологизации социальных процессов.

Технологизация возможна при наличии следующих условий:

– объект обладает определенной степенью сложности, известны элементы его структуры, особенности их строения и закономерности функционирования. Объектом технологизации выступает социальное пространство. К социальному пространству может быть отнесено все, что непосредственно обеспечивает защиту социальных интересов граждан, реализацию их потребностей, мотивирует или блокирует раскрытие сущностных сил человека, социума.

– субъект управления способен формализовать реальные процессы и представить их в виде показателей, операций, процедурой, что весьма

важно, создать инновационную среду для воспроизводства и обеспечить необходимый уровень управления.

6.2 Классификация основных видов социальных технологий

Существует несколько видов классификаций социальных технологий.

1. С позиции важнейших сфер управления Российского государства.

- стратегические социальные технологии, прогнозирующие динамику общественно–политических, экономических и социокультурных изменений, которые являются основой для концептуального обоснования программ и проектов федерального и регионального управления.

- информационные социальные технологии, использование которых дает возможность оценить проблемную, либо конфликтную ситуацию в регионе, городе, отрасли, а также выявить тенденции социально–политического и экономического развития, обосновать прогнозы.

- обучающие и внедренческие технологии, которые предполагают знакомство с новыми, адаптированными методами и способами управленческой деятельности, возможностью их дальнейшего использования на практике.

2. В соответствии с уровнем общественных отношений, на котором разрабатываются и внедряются социальные технологии:

- макротехнологии, используемые на уровне макросистем (регионы, классы, партии и т.п.);

- мезотехнологии – используемые на «среднем» уровне (города, крупные трудовые коллективы);

- микротехнологии – технологии, рассчитанные на небольшие объединения людей.

3. С позиции типов выполняемых консультантом работ (А.И. Пригожий):

- кабинетные технологии (стандартные процедуры обработки документации, материалов заседаний, совещаний и пр.);

- лабораторные технологии, которые предполагают методы создания временных условий взаимодействия клиента и консультанта с целью выявления и решения проблемы (тренинги, деловые игры и т.п.);

- полевые технологии – методы получения информации об исследуемой организации и ее структурных подразделениях для оказания помощи в реализации найденных решений (интервьюирование, дискуссии, собеседования с сотрудниками и т. д.).

4. По срокам действия:

- операционные технологии, которые вводятся временно в организации для инициирования необходимых процессов (тренинги продаж, конструктивного взаимодействия, элементы психологической диагностики);

- передаваемые технологии, целью которых является освоение работниками организации основ применяемых технологий для дальнейшего их использования в практической деятельности (мозговой штурм, креативные идеи, рефлексивные приемы).

6.3 Социологическая диагностика как вид социальной технологии

Диагностика как социальная практика получила признание и распространение в конце XIX — начале XX вв., постепенно сменив ранее существовавшие методы обобщения и анализа информации о социальной действительности. Характерной особенностью периода становления социальной диагностики было то, что социальная информация носила нестрогий, произвольный характер; ее источниками, как правило, выступали формализованные и полужформализованные интервью, наблюдения и другие способы индивидуального накопления социальных знаний, опыта и информации об объекте исследования. Поэтому результаты диагностики были неконкретны и оставляли значительный простор для авторской интерпретации.

Термин «социологическая диагностика» получил распространение в конце 20–начале 30–х гг. XX века. В настоящее время «социологическая диагностика» утвердилась как важнейшее направление в социальном управлении.

Понятие "диагностика" возникло в рамках медицины. В толковых словарях отмечается, что диагностика (от греч. *diagnostikos*) – способный распознавать. Что касается понятия социологическая диагностика, то под ней понимается процесс определения сущностной характеристики социальных явлений и процессов, который выступает как необходимая первая ступень для последующего анализа этих процессов и явлений.

Являясь разновидностью социальных технологий, социологическая диагностика предполагает упреждающий социологический анализ объекта, обеспечивающий направленность управленческих вмешательств в функциональные состояния и процессы организации социального объекта. Поскольку в результате социологической диагностики формируется некое новое знание об объекте, то она является еще и информационной технологией. Кроме того, социологическая диагностика может обозначаться и как функция, которая осуществляется в режиме мониторинга. Она призвана выявить реальное положение системы, соотнесенное с некой нормативной моделью для определения направленности и величины отклонений (Зинченко Г. П.).

Цель диагностики состояния социального объекта — установление достоверности информации о нем и окружающей его среде, прогнозирование его возможных изменений и влияния на другие социальные объекты, а также выработка рекомендаций для принятия организационных решений, социального проектирования действий по оказанию социальной помощи.

Постановка социального диагноза — это процесс творческий, но имеющий определенный алгоритм действий, использования процедур и средств решения проблемы.

Социологическая диагностика — это основанная на теоретических идеях и исследовательских методах технология комплексного анализа состояния социальных объектов и социальных аспектов других общественных систем, главное назначение которой заключается в информационном обеспечении управления соответствующими объектами.

Социологическая диагностика представляет собой достаточно сложный вид деятельности, которая включает в себя целый ряд различ-

ных познавательных, проектировочных, организационных, технологических, исследовательских моментов. Целостное, системное представление о ней может дать сконструированная теоретическая модель этой деятельности.

Модель социологической диагностики включает в себя познавательные, проектировочные, организационные, технологические, исследовательские компоненты.

Теоретическая модель социологической диагностики включает гностическую, организационную, проектно–технологическую, исследовательскую подсистемы.

Гностическая подсистема охватывает освоение необходимых для социологической диагностики теоретических представлений, выработанных социологической наукой и другими, касающимися данного объекта отраслями научного знания, о сущности и структуре объекта, его связях с близкими ему явлениями, закономерностями, тенденциях развития. Выявленные таким образом данные о природе объекта создают необходимую базу для последующей диагностики его состояния.

Организационная подсистема включает в себя действия по созданию постоянной или временной организационной структуры, призванной заниматься подбором специалистов для проведения исследований и анализа результатов, созданием сети полевого исследования, в соответствии с методикой построения репрезентирующий объект выборки, организацией технического обеспечения исследования, обучения персонала.

Проектно–технологическая подсистема охватывает постановку целей диагностики, определение индикаторов и показателей для сбора информации, выбор методов ее сбора, разработку программы и инструментария исследования.

Исследовательская подсистема включает непосредственные процедуры сбора и анализа данных.

При проектировании модели социологической диагностики социального объекта необходимо соблюдать следующие требования:

– система информации в диагностике общественных систем описывает объект как некую функциональную целостность, а не его разрозненные компоненты;

– на основе собранной информации объект должен быть описан по изначально заданному строго определенному набору параметров, по которым можно судить о соответствии его функционирования нормальному режиму или отклонении от него;

– описание объекта должно содержать в себе не только общие, типические для данного вида объектов характеристики, но и особенные черты, отличающие его от других, что делает его уникальным и тем самым предопределяет особенности его поведения;

– диагностика должна быть нацелена на определение характера и типа отклонений объекта от нормального режима его функционирования, поскольку именно такая информация представляет собой главную ценность для решения управленческих задач, для осуществления управленческих воздействий на функционирование и развитие данного объекта.

На сегодняшний день в управленческой теории и практике обозначены и продолжают развиваться различные подходы к диагностике. Среди уже утвердившихся можно выделить следующие: предметный, проблемный, нормативный, ситуационный.

1. *Предметный подход* отражает развитие естественно научной (позитивистской) методологии и его проекцией на изучаемую социальную реальность. В рамках данного подхода формируется стремление к максимальной алгоритмизации процесса получения информации, к максимальной объективности полученной информации и к максимальной специализации решаемых задач.

2. *Проблемный подход* в отличие от предметного избегает жесткой формализации диагностических средств. Специфика его состоит в том, что в диагностике специалист не только не дистанцируется от изучаемого объекта, но и вовлекает в этот процесс ключевые фигуры организации. Основная сфера его применения – сфера организационно-управленческой деятельности, а теоретико-методологическая база ос-

новывается на теории социальных организаций, теории управления, технологии группового решения проблемных задач и т.п.

3. *Нормативный подход* в наиболее последовательной форме предусматривает четкое определение социальных параметров, характеризующих его конечное состояние, заданное как социально желательное. Данный подход в настоящее время достаточно интенсивно используется в сфере социальной инженерии, а также внешнего управленческого консультирования.

4. *Ситуационный подход* в качестве эталонного состояния объекта рассматривает такое состояние, которое обеспечивает объекту возможность наилучшим образом достигнуть цели в определенной ситуации. Ключевым положением подхода является рассмотрение процесса управления как непрерывной цепи уникальных ситуаций, возникающих в процессе решения задач или достижения новых целей.

Вопросы и задания для самоконтроля и обсуждения на семинарских занятиях

1. Поясните происхождение термина «технология», в каких областях современной науки и практики он используется наиболее часто?

2. Какие основные признаки технологизации вам известны?

3. Что послужило основой для формирования понятия «социальные технологии»?

4. Социальные технологии и алгоритмизация деятельности. Каким образом эти понятия связаны друг с другом?

5. Что представляют собой стратегические социальные технологии в масштабе государства?

6. Какие классификации социальных технологий вам известны?

7. Расскажите подробно, что представляют собой операционные технологии в организации. Приведите примеры.

ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

7. 1 Организационная культура: сущность, структура, функции

Значимость культуры как одной из ключевых организационных характеристик, влияющих на эффективность управления компанией, неуклонно повышается. Как показывает международная практика, компании, которым удается создать сильную организационную культуру, добиваются более высокой производительности и эффективности в своей деятельности. Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели.

Чаще всего *организационная культура* определяется как совокупность ценностей, обычаев, традиций, норм, верований и предположений, воплощенных в различных сторонах деятельности организации, и которые делают ту или иную организацию уникальной.

Структура организационной культуры

Ф. Харрис и Р. Моран выделяют десять содержательных элементов, свойственных любой организационной культуре:

1. Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других – поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности (организаций));

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики и т.п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур);

4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питание; периодичность и продолжительность питания; совместное или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.);

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности);

6. Взаимоотношения между людьми (влияние на межличностные отношения таких характеристик, как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т. д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов);

7. Ценности и нормы (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что – плохо; вторые – набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения);

8. Мировоззрение (вера/отсутствие веры в: справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п.);

9. Развитие и самореализация работника (бездумное или осознанное выполнение работы; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту);

10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности; достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ожиданий реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими.

Функции организационной культуры

Существование любой системы анализируется и оценивается по совокупности функций, которые она выполняет или способна выполнять. Безусловно, организационной культуры является весьма сложной и многофункциональной системой. Приоритетность и значимость отдельных функций может меняться в зависимости от типа организационной культуры, ее целей, этапа развития, влияния параметров внешней среды и т.п. Вместе с тем общая совокупность функций организационной культуры остается неизменной и включает в себя следующие функции:

1) *познавательная* — позволяет работнику реализовать в рамках организационной культуры такие личностные мотивы, как любознательность, склонность к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать мир и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в определенном коллективе людей, познать свое «я», свои сильные и слабые стороны и т.п.;

2) *ценностеобразующая* — формирование у людей взглядов и отношений к смыслу жизни и правильного понимания тех ценностей, которые предлагает окружающая среда. Выбор и освоение человеком ценностей обусловлены чувством его идентичности, принадлежности к той или иной малой группе. Эти малые группы могут служить своего рода фильтром, ускоряя, замедляя или даже препятствуя освоению ценностей;

3) *коммуникационная* — установление и использование через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения

эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации, любого вида деятельности. Путем разработки эффективных коммуникаций усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации, в решаемые ею проблемы. Данная функция позволяет удовлетворить естественную и в последнее время весьма актуальную потребность в информации;

4) *нормативно–регулирующая* — благодаря своей интеграционной направленности ведет к идентификации работниками себя с организацией, задает регулирующие нормы поведения работников, делая это поведение предсказуемым и управляемым. Именно благодаря развитию этой функции рождается такое отношение к работе, которое приводит не просто к удовлетворенности трудом, а к приверженности к организации в целом. Нормативно–регулирующая функция позволяет контролировать формы поведения и восприятия, вырабатывая наиболее целесообразные с точки зрения данной организации;

5) *мотивирующая* — высокая миссия, великие цели, доброжелательные взаимоотношения, продуманная система материального и социального стимулирования, демократический стиль и процедуры управления, будучи частями организационной культуры, имеют огромное мотивирующее воздействие на работу персонала предприятия;

6) *инновационная* — внешняя функция, помогающая организации выжить в условиях конкурентной борьбы, занять передовые позиции в экономике. Основу ее составляют система целей, ориентированная на потребности клиентов, готовность к риску и внедрению инноваций, социальная ответственность. Результатом ее являются создание позитивного имиджа организации и завоевание высокого авторитета как у поставщиков, так и у потребителей;

7) *стабилизационная* — развитие системы социальной стабильности в организации, достижение общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива.

7.2 Уровни организационной культуры по Э. Шейну

Наиболее популярной моделью, объясняющей строение организационной культуры, является трехуровневая модель Эдгарда Шейна. Иногда ее называют моделью "айсберга", так как, приходя в организацию, мы видим только малую часть организационной культуры, все остальное словно скрыто под водой.

Согласно Э. Шейну, организационная культура имеет три уровня: уровень артефактов, уровень провозглашаемых ценностей и уровень базовых предположений (рис. 2).



Рис. 2. Уровни организационной культуры по Э. Шейну

Поверхностный, или символический, уровень включает в себя такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги, т.е. все то, что человек может ощущать и воспринимать (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытается познать организационную культуру глубже, затрагивают подповерхностный уровень провозглашаемых ценностей. Здесь изучению подвергаются провозглашаемые цели, стратегии и философия, ценности и верования, разделяемые членами ор-

ганизации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи чаще всего ограничиваются именно этим уровнем, поскольку следующий уровень весьма сложен и порой не поддается анализу.

Глубинный уровень включает в себя базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения, к которым относятся особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения и представления, направляют поведение людей, помогая им воспринять организационную культуру.

В соответствии с тем, какие из указанных уровней изучаются, организационная культура разделяется на объективную и субъективную.

Объективную организационную культуру обычно связывают с предметным окружением организации, природными условиями, особенностью архитектуры и дизайна здания фирмы, оборудованием, мебелью, коммуникациями, инфраструктурой, дорогами, стоянками, кафетериями и т.п. Эти факторы отражают основные ценности и представления организационной культуры и, следовательно, могут быть изменены в соответствии с этими ценностями.

Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками предположений, ожиданий, группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают некоторые элементы символики, истории об организации и ее лидерах, мифы, табу, обряды, ритуалы, язык общения, лозунги. Субъективная организационная культура служит основой формирования культуры управления, т.е. стилей руководства и принятия решений, делегирования полномочий и участия в управлении, отношений с клиентами и поставщиками, систем мотивации персонала и т.п.

7.3 Типология организационной культуры

В целях более эффективного управления организацией следует диагностировать состояние уровня культуры и проводить ее типологический анализ. При этом возможны различные критерии, следовательно, и различные типологии. Любая типология выделяет некоторые идеальные типы, выражающие лишь ведущие тенденции в деятельности тех или иных организаций. В реальной же жизни в чистом виде они не встречаются.

Практическая значимость идентификации различных типов организационных культур имеет две стороны. Во-первых, знание типа организационной культуры, ее особенностей дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения и действия руководства, внешние события. Во-вторых, знание особенностей, сильных и слабых сторон позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, модификации организационной культуры.

Известны следующие подходы к определению типологий организационной культуры.

– *Типология Т. Дила и А. Кеннеди*, которые использовали для описания отличительных типов организационной культуры два фактора: степень риска и скорость получения обратной связи в организации.

На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры.

1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи. Мир индивидуалистов, которые постоянно рискуют, но получают обратную связь быстро независимо от того, правильны их действия или нет (индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама).

2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи. Служащие мало, чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры (организации по сбыту, магазины розничной торговли, компании по страхованию жизни).

3. Культура высокого риска и медленной обратной связи. Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива — вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры (нефтяные компании, производители товаров производственного назначения).

4. Культура низкого риска и медленной обратной связи. Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях (банковское дело, финансовые услуги, правительственные департаменты).

— *Типология Р. Акоффа*. Р. Акофф анализировал культуру организаций как отношения власти в группе или организации. Для исследования он выделил два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. На основании сравнения данных параметров было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти.

1. Корпоративный тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

2. Консультативный тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения «доктор — пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

3. «Партизанский» тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

4. Предпринимательский тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»).

– *Типология Р. Куинна*, которая получила название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей», является наиболее удобной для идентификации организационной культуры.

Согласно Р. Куинну, ни одна из выявленных моделей управления не является эффективной либо неэффективной при всех обстоятельствах. Существуют позитивная зона, в рамках которой организация может достигать эффективности, и негативная зона, где особенно ярко проявляется неэффективность организационной деятельности.

Типология Р. Куинна, предполагает четыре типа культур. Это культура клана, адхократии, рынка и иерархии.

1. *Клановая организационная культура*: очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

2. *Адхократическая организационная культура* (от лат. *ad hoc* — «по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает

производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

3. *Иерархическая организационная культура*: очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

4. *Рыночная культура*. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота — выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

— *Типология Ч. Хенди*, который объединил различные характеристики, системно рассмотрел организационную культуру с точки зрения ее носителей. Им предложена следующая классификация организационной культуры: культура власти, роли, цели (задачи) и личности.

1. Культуру власти можно обнаружить в маленьких предпринимательских, политических организациях, торговых компаниях. Структура зависит от центрального источника власти. Степень влияния определяется приближенностью к центру. Контроль осуществляется централизованно. Чтобы быть эффективным в культуре власти, люди должны быть ориентированы на власть, не бояться рисковать.

2. Олицетворением культуры роли является классическая форма организации (более известная как бюрократия). Она характеризуется строгой специализацией различных подразделений организации, координируемых узким связующим звеном управления наверху. Их дея-

тельность и взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам; степень формализации велика.

3. Культура задачи — это культура организации, где результат работы команды важнее индивидуальных целей, положения. Основной акцент делается на выполнение работы. Организация с такой культурой стремится достичь наибольшей эффективности, соединяя необходимые ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне организации и давая им возможность хорошо выполнять работу.

4. В культуре личности в центре находится личность. Если есть некая такая организация, то она существует только для обслуживания и помощи личностям внутри нее, для содействия их собственным интересам без какой-либо дополнительной цели. Для нее невозможны механизмы контроля или даже иерархия управления за исключением обоюдного согласия. Адвокатские конторы, маленькие консультационные фирмы могут иметь «личностную» ориентацию, но чаще встречаются личности, подходящие под этот тип культуры, хотя и работающие в более типичных организациях (врачи-консультанты в поликлинике, университетские преподаватели).

Таким образом, множество авторов дают собственную трактовку концепции организационной культуры и рассматривают свою классификацию моделей организационной культуры. Естественно, что множество моделей организационной культуры без исследовательского обобщения приводит менеджеров-практиков в замешательство. Поэтому перед ними стоит задача творческого, критического осмысления моделей, предложенных в основном западными исследователями, в целях диагностирования организационной культуры, а затем выбора наиболее актуальной для какой-либо конкретной организации.

Следует отметить, что трудно найти организацию, где бы присутствовал один вид культуры. Однако характеристику культуры организации дают по преобладающему типу, учитывая остальные типы культуры.

Вопросы и задания для самоконтроля и обсуждения на семинарских занятиях

1. Дайте определение организационной культуры. С чем связано многообразие подходов к определению сущности организационной культуры?
2. Назовите десять содержательных элементов, свойственных любой организационной культуре, которые выделяют Ф. Харрис и Р. Моран?
3. В чем заключается познавательная функция организационной культуры?
4. Поясните содержание нормативно–регулирующей функции организационной культуры?
5. Какие уровни организационной культуры выделяет Э. Шейн? Согласны ли вы с тем, что процесс познания данного феномена идет именно таким образом?
6. Какие типы организационной культуры вам известны?
7. Расскажите подробно о типологии Р. Куинна.
8. Какие параметры легли в основу типологии Р. Акоффа?

РАЗДЕЛ 2. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

ТЕМА 8. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

8.1 Психологическое содержание управленческой деятельности

Знание основных законов функционирования психики человека и умелого использования психологических знаний в управленческой деятельности будет способствовать умелому и грамотному построению взаимоотношений в организации, стимулированию работников на достижение высоких результатов, повышению сплоченности коллектива, формированию здорового психологического климата. Все вышеперечисленное поможет руководителю приблизиться к тому «идеалу», который совмещает в себе позиции руководителя и лидера на основе высокого профессионализма и личностного авторитета.

Сегодня большое значение в отечественной практике управления приобретает прикладная отрасль психологической науки – психология управления. В нашей стране психология управления изначально не приобрела статуса отдельной области научного знания, поскольку была отвергнута по причине необоснованности ее отдельного существования. Та же участь постигла и социальную психологию, и долгое время эти две отрасли развивались в рамках общего психологического знания. В настоящее время психология управления и социальная психология и исследования в этих областях вызывают особый интерес и носят востребованный характер.

Психология управления изучает психологические закономерности управленческого процесса, психологические особенности воздействия на поведение, мышление людей с учетом психологической структуры личности.

Психология управления как научная дисциплина и практическая деятельность включает в себя следующие разделы:

- психологические аспекты деятельности руководителя (социальная регуляция деятельности работника);

- психологические типы людей и проявление их в профессиональной и управленческой деятельности;
- управление трудовой мотивацией коллектива;
- проблемы лидерства и руководства в управленческой деятельности.

8.2 Объект и предмет психологии управления

Объектом психологии управления является человек в контексте управленческих отношений.

Предметом психологии управления являются психологические аспекты процесса руководства различными видами совместной деятельности и межличностного общения в организациях, т.е. психологические аспекты управленческих отношений. Конкретное проявление предмета психологии управления может быть представлено следующими разделами психолого–управленческой проблематики:

1. Психологические аспекты деятельности руководителя:

- психологические особенности управленческого труда в целом, его специфика в различных сферах деятельности;
- изучение особенностей личности руководителя, выявление тех личностных качеств и свойств, которые в большей степени оказывают влияние на эффективность управленческой деятельности;
- психологические аспекты принятия управленческого решения;
- индивидуальный стиль управления руководителя и проблемы его коррекции.

2. Психологические аспекты деятельности организации как субъекта и объекта управления:

- возможности использования психологических факторов для решения управленческих задач;
- закономерности формирования благоприятного социально–психологического климата в организации;
- закономерности формирования оптимальных межличностных взаимоотношений в организации, проблема психологической совместимости людей;

- мотивация трудовой деятельности членов организации;
- ценностные ориентации в организации, управление процессом их формирования.

3. Психологические аспекты взаимодействия руководителя с членами организации:

- создание и функционирование системы коммуникации в процессе взаимодействия;
- проблемы управленческого общения;
- оптимизация взаимоотношений в системе «руководитель – подчиненный».

Для того чтобы изучать эти проблемы и давать обоснованные рекомендации, необходимо использовать достижения целого ряда наук. Это подразумевает, например, активное применение знаний из различных отраслей психологической науки: общей психологии, социальной психологии, инженерной психологии и т. д. Наряду с этим психология управления основывается и на соответствующем опыте и знаниях науки управления. Необходимо отметить особенно тесную связь психологии управления и социологии (социологии управления).

Изучение психологических аспектов управления, выявление психологических закономерностей управленческой деятельности и механизмов воздействия на поведение людей с целью его изменения составляет основу смыслового содержания психологии управления, функциональным предназначением которой является оптимизация и повышение эффективности социального управления.

На основании вышесказанного можно определить психологию управления как отрасль психологического знания, изучающую психологические закономерности, механизмы, особенности и аспекты управленческого процесса с целью его оптимизации.

8.3 Управление поведением работника в организации

Основные методы и формы социальной регуляции поведения человека в трудовом коллективе базируются на стремлении работника:

- удовлетворить потребности в средствах жизнеобеспечения себя и членов своей семьи (достойная заработная плата, социальные гарантии и т. д.);

- реализовать свои профессиональные интересы, удовлетворить потребность в профессиональном самоутверждении (как специалиста, профессионала). Предприятие предоставляет работнику необходимые условия для объективизации его профессиональных способностей, создает социальный механизм соединения функциональных возможностей человека с реальным производством и конкретным видом трудовой деятельности, наделяет сотрудника ответственностью, правами и полномочиями, конкретными обязанностями. Работник получает официальное право занять определенное место в иерархии предприятия, после чего включается в производственную организацию как функциональный элемент.

По мере включения в производственную деятельность трудового коллектива, работник проходит необходимые фазы гражданской, социальной, образовательной и профессиональной подготовки, приобретает необходимый комплекс качеств (социализация), которые характеризуют его как подготовленного и дееспособного работника, способного умело применять свои профессиональные знания и нести сознательную ответственность. В этом случае он наделяется определенным социальным статусом (профессиональным, должностным), который обеспечивает ему определенную свободу трудовой деятельности в рамках предписанных норм и стандартов производственной организации.

Свобода трудовой деятельности означает, что работник в организации:

- может проявлять самые разные формы профессиональной активности на конкретном рабочем месте;

- наделяется достаточными правами, полномочиями, обязанностями, которые защищаются, поощряются и гарантируются организацией, но в то же время несет конкретную ответственность за свою деятельность;

- способен в пределах заданного статуса осуществлять инициативные формы и виды трудового поведения;
- выступать активным субъектом социальной, организационно–управленческой, экономической регуляции деятельности организации;
- по тем или иным признакам выделяется и отличается от других людей, а также включается в группу равных ему по статусу индивидов.

Статус (профессиональный, должностной, квалификационный, экономический) является реальным показателем места работника (его иерархической ступени) в системе конкретной производственной организации, где посредством предписаний и норм устанавливаются формы трудового поведения.

Следовательно, статус – это один из объектов регуляции социально–трудового поведения работника.

Регулирование социального поведения работника осуществляется через следующие функции статуса:

- регулятивная функция обеспечивает процесс коммуникации и институционального взаимодействия индивидов на любом уровне производственной системы с целью выработки личностной и общественно целесообразной линий совместного поведения;
- стратификационная функция осуществляет распределение индивидов по уровням и слоям социальной дифференциации общества в целом, социальных групп и производственных организаций;
- нормативная функция обеспечивает конкретный набор предписаний и установок функционально–ролевого поведения, или алгоритмы поведенческой матрицы, которая задается средой;
- атрибутивная функция фиксирует социально–профессиональную принадлежность индивида, его место и роль в системе функциональных отношений;
- ориентирующая функция позволяет индивиду выделяться в системе социального поведения, отличать себя от других и в соответствии с этим определять устойчивые формы своего поведения в организации;
- инструментальная функция дает работнику возможность использовать свое социальное положение для решения житейских и професси-

ональных задач, но в пределах закрепленных заданным статусом возможностей, преимуществ и привилегий;

- идентифицирующая функция обеспечивает отождествление индивида с определенным набором норм и предписаний, общественно заданных образцов поведения и через них – с соответствующей социальной группой.

Выживание и успех любой организации зависят от ее умения добиваться от работников таких форм поведения, которые в достаточной степени соответствуют ее ценностям. Организация стимулирует или поощряет поведение работника, которое способствует воплощению ценностей организации, и наказывает поведение (санкции) которое вступает в противоречие или даже конфликт с этими ценностями. Стимулирование – это своего рода призыв, который организация обращает к индивидуальным ценностям работника, побуждая его учитывать ценности организации при принятии своих решений. Такими стимулами являются:

- материальное вознаграждение – ценности или товары;
- возможности для отличия, получения наград, завоевания престижа и личного влияния, авторитета;
- желаемые условия работы – отдельный оборудованный кабинет, спокойная обстановка;
- психологический комфорт и удовлетворенность своими отношениями с подчиненными и коллегами по организации;
- чувство сопричастности к большим и важным событиям в жизни организации, патриотизм.

Как показывают многочисленные исследования, для человека важны следующие ценности: уважение коллег; самостоятельность в распоряжении своими делами; посвященность в дела организации; возможность в полной реализации своих способностей; согласие с самим собой и гармоничные отношения с внешним миром.

8.4 Мотивация и стимулирование в управленческой деятельности

Мотивация (применительно к трудовой деятельности) – это процесс формирования побудительных сил работника для достижения личных целей и целей организации (совпадение целей). Внутренним побудителем работника к действию, к тем или иным поступкам в процессе трудовой и другой деятельности является мотив.

Процесс мотивации начинается с какой-либо (сознательной или бессознательной) ощущаемой неудовлетворенной потребности, нужды. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которого может быть достигнута цель и начаться удовлетворение потребности.

Под мотивом понимается состояние предрасположенности, готовности, склонности действовать тем или иным образом. Мотив – это средство, с помощью которого работник, находясь в той или иной ситуации, объясняет и обосновывает свое поведение. Мотивы достаточно подвижны. Зачастую, они складываются под воздействием эмоций работника, его темперамента или мотивационного ядра.

Мотивационное ядро – это совокупность ведущих мотивов, которыми руководствуется работник в определенный период времени в своем трудовом поведении.

Наряду с понятием мотивации труда существует понятие стимулирования труда. Они тесно взаимосвязаны между собой и взаимно дополняют друг друга. Между тем мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Стимулирование труда как способ управления персоналом предполагает использование всей гаммы существующих форм и методов трудового поведения. Важно также отметить, что мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, опре-

деляемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, внутренняя культура и т.п.

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально–психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и в конечном итоге определенный результат трудовой деятельности.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Стержнем управления на основе мотивации будет

воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.

Вопросы и задания для самоконтроля и обсуждения на семинарских занятиях

1. Расскажите о роли психологических знаний в управленческой деятельности.
2. Что является объектом и предметом психологии управления?
3. Какие основные разделы исследований включает психология управления?
4. Каким образом знание психологических аспектов управления влияет на управление поведением человека в организации?
5. Что представляет собой статус работника в организации. Какие виды статусов вам известны?
6. Расскажите об основных механизмах социального контроля в организации.
7. Что представляет собой стимулирование деятельности работника? Расскажите об основных видах стимулов.
8. Какие, на ваш взгляд, ценности являются для работника доминирующими?
9. Расскажите о принципе «индивидуального подхода» к оценке деятельности сотрудника организации.
10. Дайте определение мотивации.

ТЕМА 9. ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО. ФУНКЦИИ РУКОВОДЯЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

9.1 Феномен лидерства в современном управлении

Лидерство – это способность оказывать влияние, как на отдельную личность, так и на группу в целом, направляя усилия всех ее членов на достижение целей организации. В современном менеджменте понятие «лидерство» рассматривается с нескольких позиций:

1. Лидерство есть разновидность власти, спецификой которой является направленность сверху вниз и носителем такой власти выступает не большинство, а один человек или небольшая группа лиц.

2. Лидерство есть управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность.

3. Лидерство — это влияние на других людей, но не любое, а отвечающее следующим условиям:

- постоянство влияния, т.е. это не разовое кратковременное воздействие (например, террорист, захвативший самолет, не может считаться лидером);

- широта влияния — воздействие осуществляется на всех членов группы;

- явный приоритет во влиянии, отношения лидера и ведомых асимметричны, односторонняя направленность от лидера к членам группы, организационный лидер опирается не на прямое применение силы, а на авторитет или на признание правомерности руководства.

4. Лидерство – естественный социально–психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы. Под влиянием понимают такое поведение человека, которое вносит изменение в поведение, отношения, чувства другого человека. Влияние можно оказывать через идеи, устное и письменное слово, через внушение, убеждение, эмоциональное заражение, принуждение, личный авторитет и пример.

5. Лидерство есть неформальное явление, это символ эмоционально–психологической общности группы и образец поведения для ее членов.

9.2 Теории лидерства

Теория лидерских ролей (Р. Бейлс) рассматривает роли «профессионала» – лидера, ориентированного на решение деловых проблем и «социально–эмоционального» специалиста, решающего проблемы человеческих отношений.

Сторонники теории черт лидерства считают предпосылкой признания человека лидером обладание особыми «лидерскими» чертами и способностями. Исследования в русле этой теории концентрировались на выявлении качеств, специфичных для лидеров. Один из вариантов такого подхода – харизматическая концепция лидерства, согласно которой лидерство предоставлено лишь отдельным выдающимся лицам как некая благодать – харизма. Факторно–аналитическая концепция является разновидностью теории черт. Ей представители различают чисто индивидуальные качества лидера и его черты, связанные с достижением определенных политических целей. Данная концепция вводит в теорию лидерства понятие целей, связанных с определенной ситуацией.

Представители интерактивной теории лидерства полагают, что лидером может стать любой человек, занимающий соответствующее место в системе межличностных взаимодействий. Вопрос о том, кто именно должен стать лидером, должен решаться с учетом индивидуальных особенностей кандидата в лидеры, личностных характеристик других членов группы и ее структуры, сложившейся ситуации и выполняемой задачи.

Теория лидерства ситуационная (подход групподинамический), утверждает, что лидерство – это, прежде всего продукт сложившейся в группе ситуации и что в ситуациях, очень благоприятных или неблагоприятных для группы, лидер, ориентированный на задачу, добивается больших результатов, чем лидер, ориентированный на людей. При уме-

ренно благоприятной ситуации успешнее оказывается лидер, ориентированный на людей.

Психологическая концепция рассматривает лидерство как порождение индивидуальной и групповой психологии людей. Так, например, основоположник психоанализа З. Фрейд рассматривал поддержку лидера со стороны определенной группы или общества как результат переноса ими на его личность преобразованных сексуальных влечений (либидо) – именно из этого источника, по его мнению, проистекают любовь и восхищение вождями. Последователи Фрейда – Э. Фромм, Т. Адорно, М. Хоркхаймер и др. выявили особый тип авторитарной личности, для которой власть является психологической потребностью, позволяющей избавиться от многочисленных собственных комплексов путем навязывания своей воли другим людям. Позитивные стороны всех рассмотренных выше подходов стремиться соединить в себе теория факторов политического лидерства, автором которой является американский политолог М. Херман. С его точки зрения, процесс становления и особенности конкретного лидера определяются следующими факторами:

- 1) Личность и происхождение лидера, а также тот процесс, благодаря которому он стал лидером – именно они влияют на его убеждения, стиль лидерства и характер выбранных им целей;
- 2) Характерные черты групп и индивидов, которыми руководит данный лидер – он всегда зависит от их поддержки, от характера требований и интересов, которые он обязан учитывать;
- 3) Характер взаимоотношений между лидером и теми, кем он руководит – чтобы сохранить поддержку сторонников, лидер должен идти на компромиссы и соглашения (в рамках демократического стиля правления), либо иметь достаточно силы и авторитета для навязывания своей воли (авторитарный стиль);
- 4) Контекст или условия, в которых осуществляется его руководящая роль – именно они определяют стиль, программу и используемые лидером средства управления;

5) Результаты взаимодействия между лидером и теми, кем он руководит – иначе говоря, эффективность и результативность управления, от которых зависит поддержка и сохранение лидером его руководящей роли. Индивидуальные же особенности конкретного лидера определяются следующими характеристиками:

- основные убеждения лидера;
- стиль лидерства;
- мотивы, которыми руководствуется лидер, стремясь добиться положения политического руководителя (карьерные, альтруистические и др.);
- реакция лидера на давление и стресс – т.е. степень его стойкости в экстраординарных и экстремальных ситуациях;
- предшествующий опыт лидера;
- социально–психологический климат, в котором лидер начинал свою деятельность.

Все вышеперечисленные характеристики – это те параметры, на которые следует обратить внимание при изучении фигуры конкретного лидера.

9.3 Виды лидерства

В психологии приняты различные классификации лидеров. Например, по направленности деятельности выделяют деловое, эмоциональное и информационное лидерство.

Деловое лидерство (рука группы) характерно для формальных групп, решающих производственные задачи, его основу составляют такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, наибольший опыт в данной области деятельности. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на руководство, поскольку деловой лидер может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить эффективность деятельности организации.

Эмоциональное лидерство (сердце группы) возникает, как правило, в неформальных социальных группах на основе человеческих симпа-

тий, т.е. притягательности лидера как участника межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, способствует формированию чувства уверенности, надежности, устранению психологической напряженности, от него в большей степени зависит создание атмосферы психологического комфорта.

Информационное лидерство (мозг группы) характеризуется компетентностью в информационной сфере. Обладая высоким уровнем эрудиции и осведомленности, информационный лидер способен обеспечить других членов группы необходимыми сведениями, оказать помощь в решении производственных задач, при возникновении проблемных вопросов.

Если лидер сочетает все три компонента, то такой лидер считается универсальным, однако, такой тип лидерства встречается крайне редко. Чаще всего встречается сочетание двух компонентов: эмоционального и делового, информационного и делового.

В зависимости от направленности влияния выделяют следующие виды лидерства:

- конструктивное (функциональное), которое способствует осуществлению целей организации;
- деструктивное (дисфункциональное), формируется на базе стремлений, наносящих ущерб организации (например, лидерство в сформировавшейся на производстве группе лиц, ведущих деятельность, направленную на снижение эффективности производственного процесса);
- нейтральное лидерство не влияет непосредственно на эффективность производственной деятельности (например, лидерство среди работающих в одной организации садоводов-любителей).

По стилю лидерства (К. Левин) выделяют:

- авторитарный (директивный) стиль, при котором используются жесткие способы управления, пресечение инициативы подчиненных и обсуждения принимаемых решений. Для лидера авторитарного типа характерно жесткое, единоличное принятие решений, касающихся группы, слабый интерес к работнику как к личности.

- демократичный (коллегиальный) стиль, характеризующийся поощрением инициативы «снизу», ориентацией на совместную деятельность и относительную свободу при принятии управленческих решений. Лидер демократичного типа стремится к выработке конкретных решений, демонстрируя при этом интерес к неформальному человеческому аспекту отношений.

- анархичный (либеральный) стиль – отказ от управления, устранение от руководства, полная отстраненность от дел коллектива.

В управлении персоналом используется и классификация лидеров в зависимости от того, как их воспринимает группа:

- «один из нас» – не выделяется среди членов группы, воспринимается ими как наиболее удачливый или случайно оказавшийся на руководящий должности, в целом по мнению группы, он живет, радуется, принимает правильные решения и ошибается точно так же как и все остальные члены группы;

- «лучший из нас» — выделяется из членов группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и др.) качествам и в целом является образцом для подражания;

- «хороший человек» — воспринимается и оценивается как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимания к другим, готовности прийти на помощь;

- «служитель» — стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени.

Типы восприятия лидера отдельными членами группы могут часто не совпадать или накладываться друг на друга. Например, один из сотрудников может оценивать лидера как «одного из нас», другие же воспринимают его одновременно и как «лучшего из нас», и как «служителя».

Различные типологии лидерства предполагают дифференциацию лидеров в соответствии с особенностями их деятельности или в зависимости от сложившейся ситуации. Так, например, по характеру деятельности выделяют лидера ситуационного, умеющего создавать и разре-

шать только определенные, сходные ситуации и лидера универсального, справляющегося с обязанностями организатора в различных ситуациях, не похожих друг на друга.

По содержанию деятельности выделяют лидера вдохновителя, который способен не только создать ситуацию, но и в большинстве случаев разрешить ее и лидера – исполнителя, чутко улавливающего групповые настроения и приходящего на смену лидеру – вдохновителю лишь после того, как ситуация создана.

В организациях различают «формальное» и «неформальное» лидерство. Формальное лидерство – это приобретенное влияние определенного лица на членов организации, основывающееся на руководящем положении данного лица в общественной иерархии и подразумевает функциональные отношения. Неформальное лидерство интерпретируется как субъективная способность, готовность и умение человека выполнять роль лидера, а также признание за ним права на руководство со стороны группы. При этом неформальный лидер далеко не всегда (да и не обязательно) является руководителем по статусу.

Таким образом, можно сказать, что существуют различные основания для классификации и сравнения лидеров, а, следовательно, и различные типологии лидерства. Разнообразие типов лидеров во многом объясняется широким кругом решаемых ими задач.

9.4 Соотношение понятий «лидерство и руководство»

Успех деятельности любой организации напрямую связан с характером руководства, отношениями, которые складываются между руководителями и подчиненными. Одной из ключевых проблем в психологии управления является проблема лидерства и руководства. Понятия «лидер» и «руководитель» имеют в содержании много общего. Тот и другой организуют, побуждают группу к решению стоящих перед нею задач, определяют выбор способов и средств их решения. Вместе с тем, эти понятия далеко не тождественны. Знание различий между лидерством и руководством помогает руководителю на практике правильно построить свое управленческое поведение.

В общих чертах лидерство отражает отношения доминирования и подчинения, складывающиеся в группе в процессе межличностных контактов, тогда как руководство относится к организации всей деятельности группы в целом. При подробном сравнительном анализе обнаруживаются следующие различия:

1) Лидер в своей деятельности в основном регулирует межличностные отношения. Руководитель регулирует официальные отношения группы как определенной социальной организации.

2) Лидерство проявляется в условиях микросферы, к которой относится малая группа. Руководство больше проявляется в макросреде (больших социальных группах) и связано со всей системой общественных отношений.

3) Лидер выдвигается стихийно. Руководитель либо назначается, либо избирается, и его выдвижение сопровождается различными (формальными) в данной группе процедурами.

4) Лидерство характеризуется меньшей стабильностью, выбор лидера в значительной степени определяется настроениями группы. Руководство более стабильно.

5) Лидер в отличие от руководителя не обладает определенной системой официально признанных санкций.

6) Лидер принимает решения, касающиеся групповой деятельности, непосредственно. Руководитель, принимая решение должен учитывать множество различных обстоятельств, в том числе и выходящих за рамки его группы.

Когда, в идеальной ситуации официальный руководитель признается членами группы и как лидер, то в этом случае его формальные права дополняются возможностью неформального воздействия на группу. В тех случаях, когда руководитель и лидер не совпадают в одном лице, могут возникать конфликтные ситуации, напряженность в межличностных отношениях, ухудшение психологического климата в коллективе и т. д.

Инструментом осуществления процесса руководства является власть, как формальная, которой руководитель наделен изначально, так

и неформальная, которую он завоевывает сам, за счет своих личных качеств, знаний, умений, навыков. Власть выражается в возможности одного человека (или многих) влиять на поведение другого человека (или многих людей).

Лидер для «завоевания власти» в группе использует такие же формы влияния (кроме правовых полномочий) как и руководитель:

- власть, основанная на принуждении – это страх ведомого перед любыми лишениями, неприятностями, которые может доставить лидер в случае неподчинения (например, бойкот, унижение и т. д.);

- власть, основанная на вознаграждении (положительное подкрепление необходимого поведения, например, похвала);

- власть, основанная на традициях (использование привычки людей подчиняться социальным нормам поведения вообще и в данной группе; такое подчинение дает чувство защищенности, принадлежности к группе);

- власть личного примера (привлекательность, сила личностных качеств, способностей лидера, которые создают у последователей желание быть похожим на него, через подчинение лидеру добиться благосклонности, признания, уважения);

- власть эксперта (вера в ценность знаний лидера, его компетенцию);

- власть убеждения (эффективная передача своей точки зрения лидера своим последователям);

- власть через участие (привлечение ведомых к участию в управлении, т.е. формирование целей и задач деятельности, которую они потом будут выполнять). Использование каждой из перечисленных форм влияния должно, естественно соответствовать конкретной ситуации, составу группы, социальным параметрам самого лидера и т. д.

В настоящее время принято выделять следующие методы руководства – административные, экономические и социально–психологические.

- административные методы заключаются в использовании руководителем для воздействия на подчиненных (т.е. осуществления власти) своих правовых полномочий (способ воздействия – правовые санкции);
- экономические методы – это фактически вариации материального стимулирования подчиненных (способ воздействия – денежное или эквивалентное ему вознаграждение);
- социально–психологические методы включают в себя приемы воздействия на личность с помощью групповых норм, ценностных ориентации, личного авторитета и т. д. (способ воздействия – убеждения). Социально–психологические методы руководства могут быть использованы лишь в том случае, когда руководитель признан сотрудниками и лидером их группы. Лидер направляет действия людей на основе, исключительно, личного влияния авторитета, использует свои возможности внушения, убеждения.

Существенным моментом с точки зрения практики является проблема конкурирования лидера и руководителя и совмещение позиции лидера и руководителя.

Руководитель должен претендовать на деловое, официальное лидерство в группе, на неформальное признание своей компетентности, одобрение, доверие членов группы.

В том случае, когда у руководителя недостаточно профессиональных сил, чтобы занять позицию делового лидера, и она принадлежит другому члену группы, возникает конфликтная ситуация. Однако конфронтация с деловым лидером может подрывать авторитет руководителя в глазах членов группы.

Несколько иначе обстоит дело с эмоциональным лидерством. Руководителю не стоит абсолютно отстраняться от межличностных отношений и проблем группы. Однако стремление руководителя стать эмоциональным лидером часто приводит его к неоправданному сближению с членами группы (близкой дружбе) нарушению субординальной дистанции, фамильярности. Такие отношения существенно затрудняют нормальное управление группой, приводят к межличностным конфликтам. Членами группы такой руководитель воспринимается как «свой

человек», начинаются злоупотребления, предпринимаются попытки получить более выгодное задание и пр. При этом, «карательные» санкции руководителя воспринимаются как проявление несправедливости и вызывают обиды. Сложность эмоционального лидерства для руководителя заключается еще и в ограниченности «живого» контакта с группой, т.к. руководитель, чаще всего имеет свою территорию, кабинет и соответственно, лишен возможности участвовать в повседневном общении, тесном взаимодействии, наблюдать проявление взаимопомощи или наоборот отрицательного поведения членов группы, а также и вмешиваться в них. Поэтому, если руководитель по той или иной причине существенно ограничен в межличностных контактах со своей группой, позицию эмоционального лидера занимает обычно другой член группы.

9.5 Функции руководящей деятельности

Руководство в самом широком смысле понимается как деятельность по определению основных целей каких-либо социальных систем, а также путей их достижения, стратегии развития. В организации, на предприятии руководство выражается в деятельности направленной на обеспечение упорядоченного функционирования людей в группах. Процесс руководства состоит из совокупности взаимодействий руководителя с подчиненными, где руководитель осуществляет постановку целей, контроль и корректировку деятельности по ее достижению, а подчиненные обеспечивают исполнение самой деятельности.

Основную содержательную сторону руководства можно представить через совокупность функций руководителя. За многолетний период исследований, как в теоретическом, так и прикладном аспектах, было предложено множество различных классификаций этих функций. Дифференцирование их имеет условный характер, т.к. на практике все функции неразрывно связаны друг с другом и взаимно переплетены.

В структуре управленческого процесса традиционно принято выделять пять составляющих: планирование, организация, руководство

людьми, мотивация и контроль. В соответствии с этим делением можно определить и основные функции руководящей деятельности:

- стратегическая (планирование);
- администраторская (организация);
- коммуникативно–регулирующая;
- мотивационная;
- контролирующая.

Функция «стратегического планирования» предполагает выбор целей и стратегий развития предприятия и коллектива, планирование методов реализации поставленных целей, выбора и внедрения необходимых новшеств, инноваций.

Администраторская функция предполагает использование директивных способов взаимодействия руководителя с подчиненными, среди которых особое место занимают методы наказания и поощрения.

Коммуникативно–регулирующая функция заключается в установлении благоприятных отношений руководителя с подчиненными; Сами собой такие отношения возникают редко, поэтому их надо определенным образом выстраивать, т. е. прилагать осознанные усилия к тому, чтобы эти отношения развивались в нужном направлении.

Мотивационная функция предполагает создание заинтересованности в результатах и качестве труда.

Контролирующая функция предполагает осуществление объективного, оперативного и открытого контроля над подчиненными.

Вопросы и задания для самоконтроля и обсуждения на семинарских занятиях

1. Расскажите об основных характеристиках лидерства.
2. С каких позиций рассматривается понятие «лидерство» в современном менеджменте?
3. С какими теориями лидерства вы знакомы?
4. Какой точки зрения придерживались представители ситуационной теории лидерства?
5. Какие виды лидерства вам известны?
6. Какие вы знаете типы лидеров?

7. Какие функции выполняет лидер в организации?
8. В чем заключается различие понятий «лидерство» и «руководство»?
9. Какие основные функции руководящей деятельности вам известны?
10. Что представляет собой коммуникативно–регулирующая функция?
11. Какие вы знаете методы руководства?
12. Традиционно считается, что применение метода поощрения работника эффективнее метода наказания. Согласны ли вы с таким утверждением?
13. В чем заключается функция контроля над подчиненными?

ТЕМА 10. СОЦИАЛЬНО–ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ.

10.1 Понятие «стиль управления»

Стиль руководства – это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера. Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений. Другими словами, стиль руководства — это система постоянно применяемых методов руководства.

Таким образом, стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным руководителем в соответствии с его личными, субъективно–психологическими характеристиками. Это явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. Метод управления является более подвижным и чувствительным к

новым потребностям в сфере управленческих отношений, чем стиль руководства.

10.2 Типология стилей руководства К. Левина

В психологии управления ведется изучение феномена стилей руководства. В настоящее время накоплен огромный эмпирический материал, построено множество теоретических моделей, различающих по самым разным основаниям варианты стилей руководства. Самой популярной остается типология индивидуальных стилей руководства, разработанная еще в 30–е гг. XX века немецким психологом Куртом Левином. В ней выделены три ведущих стиля руководства: авторитарный (или директивный, или диктаторский), демократический (или коллективный), попустительский (нейтральный или анархический).

Для авторитарного стиля характерны централизация власти в руках одного руководителя, единоличное принятие им всех решений (минимум демократии), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания (максимум контроля), отсутствие интереса к работнику как к личности. Сотрудники должны исполнять лишь то, что им приказано, при этом их интересы и мнение во внимание не принимаются.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Всё новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Даже размещение людей в процессе проведения совещаний подчинено его идеологии (все постоянно должны быть на виду). Это создает напряженную обстановку, так как подчиненные в этом случае желали бы избежать тесного контакта с таким руководителем. Руководитель становится автократом тогда, когда он по своим качествам стоит ниже людей, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.

К достоинствам авторитарного стиля управления можно отнести следующие:

- обеспечивает четкость и оперативность управления;
- создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
- минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;
- не требует особых материальных затрат;
- в «молодых», недавно созданных предприятиях позволяет успешнее (быстрее) справиться с трудностями становления. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции.

Основными недостатками авторитарного стиля являются:

- высокая вероятность ошибочных решений;
- подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, пассивность сотрудников;
- неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;
- высокая степень зависимости работы группы от постоянного волевого прессинга руководителя;
- неблагоприятный психологический климат обуславливает повышенную психологически–стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья и др.

Демократический стиль управления характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии», когда управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений, инициатив сотрудников, а с другой стороны, «максимумом контроля», когда выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками. При этом руководитель проявляет интерес и внимание к личности сотрудников, учитывает их интересы, потребности.

В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Демократический стиль является наиболее действенным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений,

высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Этот стиль управления предполагает взаимодействие на основе доверия и взаимопонимания. Руководитель ведет себя в данном случае как один из членов группы; каждый сотрудник может выражать свои мнения по разным вопросам, не опасаясь последствий. В зависимости от выполнения задачи руководство группой может передаваться от одного участника другому. При этом всячески стимулируется инициатива со стороны подчиненных, в коллективе создается благоприятный психологический климат.

Однако демократический стиль руководства не при всех условиях одинаково эффективен. Как правило, он успешно применяется в стабильном, устоявшемся коллективе, при высокой квалификации работников, наличии активных, инициативных, и действующих работников, а также при высоких интеллектуальных, организаторских, и коммуникативных способностях руководителя.

Попустительский стиль управления характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии», когда все могут высказывать свое мнение, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь, а с другой стороны, «минимумом контроля», когда даже принятые решения не выполняются, нет должного контроля за их реализацией.

Руководитель с либеральным (попустительским) стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Таких руководителей отличает безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Из имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы, при выполнении

управленческих функций отличается пассивностью. Руководитель-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Традиционно считается, что попустительский стиль в сфере производства почти всегда вреден. Однако возможны ситуации, когда такой стиль руководства оправдан, например, при очень высокой компетентности и ответственности персонала и слабой подготовке руководителя. Вероятно также, что такой стиль может подойти для руководства научными или другими творческими коллективами, однако при обязательном наличии сильных и дисциплинированных исполнителей.

Важно отметить, что «в чистом виде» описанные стили руководства встречаются очень редко. Гибкость руководителя заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

За многолетнюю историю исследований стилей руководства однозначной связи между эффективностью работы группы и тем или иным стилем руководства не выявлено. И демократический, и авторитарный стиль дают примерно равные показатели продуктивности. В итоге возник так называемый ситуационный подход, согласно которому нет управленческих решений, годных на все случаи жизни, а все зависит от конкретной ситуации, определяемой множеством самых разнообразных факторов. В их числе: условия деятельности группы, характер решаемых задач, квалификация исполнителей, продолжительность совместной работы и т. д. Набор такого рода факторов и создает неповторимую ситуацию деятельности группы, которая как бы задает, востребует определенные черты стиля руководства,

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива (П. Херси, К. Блэвдэд). Суть его заключается в том, что степень руководства сотрудником и его эмоциональной поддержки самым тесным образом связана с уровнем профессиональной зрелости сотрудника, т. е. по мере роста его профессионализма руководитель все меньше управляет и все больше поддерживает сотрудника, вселяя в него уверенность в своих силах.

Непоследовательный (алогичный) стиль управления проявляется в непредсказуемом переходе руководителя от одного стиля к другому (авторитарный, затем попустительский, затем, демократический и вновь авторитарный и т. п.), что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Вопросы и задания для самоконтроля и обсуждения на семинарских занятиях

1. Что представляет собой понятие «стиль управления» с позиции социологии и психологии управленческой деятельности?
2. Расскажите о достоинствах и недостатках авторитарного стиля управления.
3. В каких практических жизненных ситуациях авторитарный стиль управления представляется наиболее эффективным?
4. Почему считается, что демократический стиль руководства «включает» психологические механизмы трудовой мотивации?
5. При каких условиях демократический стиль управления срывается более успешно?
6. Расскажите об основных психологических характеристиках попустительского стиля управления.
7. Существуют ли ситуации, когда попустительский стиль оправдан?

ТЕМА 11. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

11.1 Психологические основы эффективного руководства

Современный руководитель является профессионалом в организации дел и управления. Решающим фактором в достижении цивилизованного предпринимательства и менеджмента выступает не только владение приемами их осуществления, но и наличие особых личностных

качеств, составляющих так называемый психологический портрет руководителя.

В психологической литературе и капитальных трудах по менеджменту содержатся многочисленные перечни характеристик и качеств эффективного, успешного руководителя. Различные исследования показывают, что черты личности руководителя представлены многообразием следующих личностных характеристик (наиболее часто встречающихся в исследованиях как обуславливающие эффективность руководства):

- доминантность, как стремление влиять на подчинённых, при этом влияние руководителя, основывающееся на средствах социально-психологического и организационного характера, должно находить внутреннее одобрение у подчинённых;
- уверенность в себе, дающая подчинённым основу для чувства стабильности, а другим руководителям – основу для делового сотрудничества;
- эмоциональная уравновешенность, контроль своих эмоциональных проявлений;
- стрессоустойчивость;
- креативность, способность к творческому решению задач, что особенно важно для инновационной деятельности;
- стремление к достижению, предполагает принятие на себя ответственности в решении проблемы, стремление к умеренному, предсказуемому риску, потребность в конкретной обратной связи;
- предприимчивость;
- ответственность, включающая в себя с одной стороны верность договорённостям, с другой – высокое качество производимой продукции;
- надёжность в выполнении задания;
- независимость, собственная точка зрения,
- коммуникабельность, одна из наиболее важных характеристик успешности, так как руководитель около трёх четвертей своего рабочего времени посвящает именно общению. Многие специалисты в обла-

сти психологии и управления разрабатывали требования к профессиональным и личностным качествам руководителя.

11.2 Изучение личности эффективного руководителя, понятие профессиограммы

Рассмотрим основные подходы к определению профессионально важных качеств руководителя. А.А. Урбанович отмечает, что в ходе многочисленных психологических исследований установлено, что в управленческой деятельности руководителей разных рангов есть ряд совпадающих характеристик, позволяющих смоделировать основные качества руководителя. У различных авторов наиболее часто встречаются следующие:

- интеллект. Он должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности. Существенной является способность к решению сложных и абстрактных проблем;
- инициатива и деловая активность – предполагают наличие мотива к действию, самостоятельность и находчивость;
- уверенность в себе, связанная с высокой самооценкой компетентности и высоким уровнем притязаний;
- способность подниматься над частностями и воспринимать ситуацию в более широком контексте.

Ряд эмпирических исследований подводит к несколько иному набору качеств. Было опрошено более 700 руководителей компаний Австралии и Великобритании в различных отраслях деятельности с целью выявления ключевых качеств перспективных руководителей.

В качестве основных были выделены шесть основных качеств, среди которых самыми важными были признаны первые два:

- умение работать с людьми и делегировать подчиненным ряд своих полномочий;
- готовность рисковать и брать на себя ответственность;
- активность (жизненная и управленческая);
- приобретение основательного управленческого опыта до 35 лет;
- умение при необходимости легко менять стиль управления;

- семейная поддержка.

Признавая многообразие научно–практических подходов к решению этой проблемы, тем не менее, остановимся на двух отечественных моделях профессиограмм успешного руководителя.

В профессиограмме руководителя, предложенной В.М. Шепелем присутствует три блока качеств руководителя. К общим качествам (первый блок) отнесены: незаурядный интеллект, фундаментальные знания, достаточный практический опыт.

Второй блок включает следующие качества:

- идейно–нравственные, отражающие мировоззрение;
- культуру, моральную мотивацию действий личности, ее гражданские качества;
- научно–профессиональные качества включают знания, опыт, характеризующие технико–экономическую и управленческую компетентность, теоретический и практический ее уровень;
- организационные качества включают все, что связано с умением подбирать и расставлять кадры, планировать их работу, обеспечивать четкий контроль и т. д.;
- психофизические качества включают соматические и психические данные, которые необходимы работнику управленческой профессии (хорошее здоровье, склонность к системному мышлению, развитость воображения, тренированная память, сила воли).

К третьему блоку отнесены специфические личностно–деловые качества, представленные прежде всего психолого–педагогическими характеристиками, так как руководители могут быть компетентными в профессиональном плане, однако в коллективе к ним не испытывают глубоких личных симпатий. К этому блоку отнесены следующие качества:

- коммуникабельность — умение быстро устанавливать контакт с людьми;
- эмпатичность — умение сопереживать, понимать настроение людей, выявлять их установки и ожидания;

- способность к самоанализу, т. е. самоконтроль, самокритичность, самооценка своих поступков;
- стрессоустойчивость, умение управлять своими эмоциями;
- красноречие – умение в совершенстве владеть своим словом, т. е. умение внушать и убеждать словом;
- внешняя привлекательность личности.

Именно наличие специфических личностно–деловых качеств и создает неповторимый имидж руководителя, эффект его личного обаяния.

Профессиограмма руководителя, предложенная Л.В. Фаткиным основана на системно–факторном подходе. По мнению автора, до настоящего времени общий фактор – единая организаторская способность, от которого зависит успех деятельности руководителя, не установлен. Поэтому приходится искать разрозненные признаки, качества, способности, характеристики, черты личности, которые определяют успешность выполнения функций руководителя. Он сформулировал пять специфических интегральных факторов, объединяющих ряд дифференциальных качеств. К ним относятся:

- адаптационная мобильность – фактор, определяющий роль и место личности в динамике межличностных взаимодействий в малых социальных группах – ее социометрический статус и позицию в функциональной структуре деловых отношений. Другими словами, адаптационная мобильность – это умение быстро находить свое место в том или ином коллективе, в той или иной ситуации, в той или иной системе взаимоотношений;

- эмоциональное и деловое лидерство, как по «вертикали», так и по «горизонтали» в неформальных группах внутриорганизационной структуры и в неформальной группе своего подразделения при разрешении большинства проблемных ситуаций;

- способность к интеграции социальных функций (ролей) – фактор, определяющий приспособление своего поведения под ролевые ожидания других участников социального контакта. Обычно представления людей об «идеальном» руководителе отличаются друг от друга. Условием успешного руководства является всесторонний учет руководите-

лем ролевых ожиданий подчиненных. В частном случае способность к интеграции социальных функций означает умение быть и неформальным эмоциональным лидером, и администратором, регламентированным должностными инструкциями, правовыми установками и неформальными нормами, сложившимися в данной организации;

- контактность — способность к установлению позитивных социальных контактов. Этот интегральный фактор обусловлен такими социально-психологическими свойствами личности, как «открытый» характер в общении, стремление к информированности, высокий уровень притязаний и честлюбивое стремление к утверждению своей личности, способность устанавливать деловые связи, располагать людей к себе, умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами конфликтующих сторон, способность выслушивать и убеждать.

- стрессоустойчивость в широком смысле слова, т. е, интеллектуальная, волевая и эмоциональная стрессоустойчивость.

Р.Л. Кричевский выделяет следующие качества современного руководителя:

- высокий профессионализм, знание сути и особенностей своей специальности;

- ответственность и надежность;

- уверенность в себе, умение оказывать влияние на своих подчиненных;

- самостоятельность, собственная точка зрения;

- способность к творческому решению задач, стремление к достижениям;

- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;

- коммуникабельность, общительность.

Несмотря на многообразие попыток создать интегративный психологический портрет современного руководителя, способного к эффективному управлению, многие ключевые моменты этой проблемы остаются недостаточно изученными. Исследования показывают, что в сегодняшней ситуации большинство руководителей испытывают интеллектуальные, эмоционально-волевые, личностно-профессиональные и

другие психологические трудности, наличие которых обуславливает сложности в осуществлении руководства и достижения высокого профессионального уровня и успешного процветания организации. В этой связи актуальными становятся вопросы дальнейшего изучения индивидуально–психологических особенностей личности руководителей для повышения эффективности как самого руководителя, так и дальнейшей работы всей организации.

Вопросы и задания для самоконтроля и обсуждения на семинарских занятиях

1. Что представляет собой психологический портрет руководителя?
2. Как вы считаете, какие качества менеджера можно отнести к профессионально-значимым? Расположите их по степени приоритетности для эффективности работы.
3. Труды каких исследователей по изучению и оценке профессионально–значимых качеств руководителя вам известны?
4. Какие ключевые качества перспективных руководителей были выявлены психологами Ч. Магерисоном и Э. Какабадзе? Согласны ли вы с результатами их исследований?
5. Расскажите о профессиограмме руководителя, предложенной В.М. Шепелем.
6. Считаете ли вы, что визуальность (внешняя привлекательность личности), также относится к числу необходимых качеств успешного руководителя?
7. Что представляют собой такие качества как эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость? В какой степени эти качества оказывают влияние на эффективность работы менеджера?
8. Что включают в себя организаторские качества руководителя?
9. Какие факторы предложил рассматривать в качестве основных в своей профессиограмме отечественный психолог Л.В. Фаткин?

ТЕМА 12. КОЛЛЕКТИВ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО–ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

12.1 Социально–психологические признаки и характеристики коллектива

Социальная психология рассматривает коллектив как особое качество группы, связанное с общей деятельностью. Это особое качество представляет собой продукт развития групп, существующих внутри определенной системы социальной деятельности. С этой точки зрения не каждая группа может быть рассмотрена как коллектив, а лишь такая, которая сформировала определенные психологические характеристики, возникающие как результат развития ее основной деятельности и представляющие особое значение для ее членов.

Группа, имеющая статус коллектива, должна соответствовать следующим требованиям:

- успешно справляться с возложенными на нее задачами (быть эффективной в отношении основной для нее деятельности);
- иметь высокую мораль, хорошие межличностные отношения;
- создавать для каждого своего члена возможности для саморазвития личности;
- быть способной к активной творческой деятельности.

Коллектив объединяет всех работников предприятия, учреждения, организации для достижения определенной конкретной цели их совместной трудовой деятельности.

Основными характеристиками коллектива принято считать следующие: информированность, дисциплинированность, активность, организованность и сплоченность.

1. Информированность является одним из основных условий сознательного поведения человека в соответствии с его целями и состоянием коллектива. От уровня информированности коллектива зависят результаты работы его членов и всего коллектива в целом. Хорошо организованная информация, адресованная всем и доходящая до каждого,

делает человека сопричастным к жизни коллектива, к его целям. Гласность и сближение экономических интересов всех членов коллектива повышает стремление работающих к участию в управлении коллективом. Руководитель только тогда может рассчитывать на поддержку коллектива, когда он в должной мере использует все каналы информации.

2. Дисциплина – это установленный порядок поведения людей, отвечающий существующим в коллективе нормам морали и права. Она позволяет регулировать поведение в коллективе и обеспечивать согласованность действий внутри него.

Дисциплинированность в коллективе – это, прежде всего показатель социального развития и ответственности человека, его отношения к работе. Высокое сознание и понимание своей роли в коллективе определяют добросовестное отношение к выполняемой работе. Соблюдение дисциплины (производственной, общественной, бытовой) предполагает обязательное установление и выполнение людьми определенных норм (правовых, технологических, моральных) и правил поведения.

Выполнение всеми членами коллектива этих норм и правил прямо влияет на качество выполнения тех или иных производственных и социальных функций.

Способы поддержания дисциплины бывают самые разнообразные: прямое должностное вмешательство, общественное мнение, личная сознательность людей. Формами общественной дисциплины является мораль, а также обычаи, нравы, традиции и другие особенности корпоративной культуры.

3. Под активностью понимается деятельность, которая совершается личностью не столько в силу необходимости выполнения служебно–должностных обязанностей, сколько как свободное самовыражение. В этом случае активность личности есть стремление к удовлетворению потребности в труде и познании. Человек стремится полнее реализовать и раскрыть свои способности и этим осуществляется его всестороннее, целостное развитие как личности. Степень проявления

активности и развития инициативы человека в значительной мере зависит от того, действует ли он наедине с собой или в условиях прямого контакта с другими членами коллектива. И чувства, и моральное состояние, и сознательная активность человека на людях заметно отличаются от его поведения в одиночестве. Отношение людей к труду, их производственная и общественная активность находятся в прямой зависимости от характера взаимоотношений руководителя и коллектива и внутри коллектива.

4. Организованность обеспечивается четким определением и упорядочением функций, прав и ответственности членов коллектива. Она проявляется в характере реакций данного коллектива на изменения внешней среды, на внутреннюю и внешнюю информацию. От организованности трудового процесса зависит отношение работников к труду и состояние трудовой дисциплины.

Руководителю легче работать в высокоорганизованном коллективе, но для создания такого коллектива от руководителя требуются большие усилия и высокая квалификация. Это обусловлено тем, что на организованность коллектива влияет много объективных и субъективных факторов: ролевая особенность личности, общее состояние дисциплины в коллективе и др.

Но даже идеально организованный коллектив в процессе работы испытывает сбои в силу ролевых особенностей его членов как субъектов труда, общения и познания. Для укрепления функциональных (технологических) связей в коллективе нужно учитывать интересы членов коллектива и использовать экономические и социальные методы воздействия.

5. Сплоченность – это образование, которое объединяет всех членов коллектива в их совместной деятельности и создает целостное единство коллектива. Это мера тяготения членов коллектива друг к другу и к коллективу. Это непереносимое качество любого трудового коллектива. Необходимость движения к общей цели предполагает наличие определенной общности взаимодействия между членами коллектива. И если общность цели и взаимодействие захватывают всех

членов коллектива, если они вовлекаются в процесс движения, то нивелируются многие неурядицы, личные неприязни, антипатии и т.п. У сплоченного коллектива меньше проблем в общении, меньше напряженности и недоверия. На сплоченность коллектива большое влияние оказывает психологическая совместимость его членов, под которой понимается степень сочетания в коллективе личных качеств его членов. Обеспечение психологической совместимости достигается в первую очередь правильным подбором и расстановкой кадров.

12.2 Стадии развития коллектива

В настоящее время существуют различные взгляды на «природу» становления и развития коллектива. В управлении персоналом часто встречается развернутая классификация стадий развития и функционирования коллектива, включающая семь основных этапов:

1. Этап первичного знакомства и адаптации. Люди постепенно знакомятся друг с другом, налаживают деловые и личностные взаимоотношения, возникают первые симпатии и антипатии. На этом этапе развития часто наблюдается «псевдосплоченность» коллектива. На первый взгляд новый коллектив выглядит деловым и организованным, но на самом деле люди пока только изучают друг друга, пытаются определить своих вероятных противников и сторонников, вникают в специфику организационных отношений. Подлинные чувства часто скрываются. Подлинного обсуждения целей и методов работы почти нет. Люди еще мало знают своих коллег, а творческая коллективная работа фактически отсутствует. Псевдосплоченность может реализоваться в коллективном осознании того, что «мы все одна команда» и «мы все очень хорошие». Такая ситуация складывается, когда коллектив состоит из людей, имеющих сходный и довольно высокий социальный статус.

2. Этап борьбы за лидерство. Освоившись в коллективе, некоторые его члены стремятся занять доминирующие позиции. Большинство новообразованных коллективов проходят через период переворотов, когда образуются неформальные группы, появляются разногласия, которые выражаются более явно, вплоть до открытых столкновений.

Личные взаимоотношения приобретают значение, сильные и слабые стороны отдельных членов становятся очевидными. Коллектив предпринимает попытки достичь согласия, улучшить взаимоотношения. На этой стадии развития иногда происходит силовая борьба за лидерство, в результате которой может произойти как смена лидера, так и расформирование коллектива (например, банкротство предприятия). На этом этапе действующий лидер должен подтвердить свои полномочия или уступить свое место более авторитетному сотруднику.

3. Результативность. Потенциал коллектива возрастает, осуществляется поиск путей наиболее эффективного использования имеющихся способностей и ресурсов. На этом этапе в коллективе возникает интерес к совместной деятельности и желание улучшить качество своей работы. Методы работы пересматриваются, принимаются меры по повышению производительности.

4. Эффективность. Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильное использование времени и на уточнение задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к данной организации (происходит идентификация с группой), появляется реалистическое восприятие ситуации и накапливается опыт творческого решения проблем

5. Мастерство. В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Отношения носят неформальный характер, личные разногласия быстро устраняются. Коллектив способен показывать превосходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений.

6. Старение. Внешние условия изменились, но коллектив продолжает работать над ранее поставленными задачами, уже не отвечающими требованиям нового времени. Длительное время структура, функции и методы работы не меняются. На этой стадии развития коллективу еще удастся существовать за счет имеющегося опыта, но по результативности он уже проигрывает более активным конкурентам.

7. Смерть. Происходит крупная реорганизация предприятия или его полная ликвидация, коллектив формально прекращает свое существование, и люди трудоустраиваются в другие места. Иногда смерть коллектива происходит по причине ухода лидера, когда группа не приемлет руководителя с другим стилем управления и типом взаимоотношений. В процессе реорганизации результативность работы коллектива становится очень низкой.

12.3 Понятие «климатической зоны»

Впервые термин «психологический климат» использовал Н.С. Мансуров, изучавший производственные коллективы. Одним из первых раскрыл содержание понятия социально–психологического климата В.М. Шепель.

Психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей.

В.М. Шепель считал, что климат отношений между людьми состоит из трех климатических зон.

Первая климатическая зона – социальный климат, который определяется тем, насколько в данной группе осознаны цели и задачи, насколько гарантировано соблюдение всех конституционных прав и обязанностей работников как граждан.

Вторая климатическая зона – моральный климат, который определяется тем, какие моральные ценности в данной группе являются доминирующими.

Третья климатическая зона – психологический климат, это те неофициальные отношения, которые складываются между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом.

12.4 Уровни социально-психологического климата

Психологический климат – это микроклимат, зона действия которого значительно локальнее социального и морального климата.

Уровни социально–психологического климата:

Первый уровень – статический, характеризующийся относительным постоянством. Это устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и коллегам по труду. Здесь социально–психологический климат понимается как устойчивое, достаточно стабильное состояние, которое, однажды сформировавшись, способно долгое время сохранять свою сущность, несмотря на те трудности, с которыми сталкивается организация. С этой точки зрения, сформировать благоприятный климат в группе довольно трудно, но в то же время легче поддерживать его на определенном уровне, уже сформированном ранее. Контроль и коррекция свойств социально–психологического климата осуществляются членами группы эпизодически. Они чувствуют определенную стабильность, устойчивость своего положения, статуса в системе взаимоотношений. Состояние климата на этом уровне менее чувствительно к различным воздействиям и изменениям, со стороны окружающей среды, поэтому оно оказывает определенное влияние на результаты коллективной и индивидуальной деятельности, на работоспособность членов группы, на качество и количество продуктов их труда.

Второй уровень — динамический, меняющийся, колеблющийся. Этот уровень соответствует понятие «психологическая атмосфера». В отличие от социально–психологического климата психологическая атмосфера характеризуется более быстрыми, временными изменениями и меньше осознается людьми. Изменение психологической атмосферы влияет на настроение и работоспособность личности в течение рабочего дня. Изменения же климата всегда более выражены, заметны, они осознаются и переживаются людьми более остро, но чаще всего человек успевает адаптироваться к ним. Накопление количественных изменений в психологической атмосфере ведет к переходу ее в иное качественное состояние, в другой социально–психологический климат.

12.5 Условия формирования благоприятного психологического климата в коллективе

Социально–психологический климат – это состояние психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Климат — это не сумма групповых состояний, а их интеграл.

Факторы макросреды, влияющие на формирование социально–психологического климата, — это тот общественный фон, на котором строятся и развиваются отношения людей. К этим факторам относятся:

- 1) Общественно–политическая ситуация в стране — ясность и четкость политических и экономических программ, доверие к правительству и пр.
- 2) Экономическая ситуация в обществе — баланс между уровнями технического и социального развития.
- 3) Уровень жизни населения — баланс между заработной платой и уровнем цен, потребительская способность населения.
- 4) Организация жизни населения — система бытового и медицинского обслуживания.
- 5) Социально–демографические факторы – удовлетворение потребностей общества и производства в трудовых ресурсах.
- 6) Региональные факторы — уровень экономического и технического развития региона.
- 7) Этнические факторы — наличие или отсутствие межэтнических конфликтов.

Факторы микросреды — это материальное и духовное окружение личности в организации. К микрофакторам относятся:

- 1) Объективные — комплекс технических, санитарно–гигиенических, управленческих элементов в каждой конкретной организации.
- 2) Субъективные (социально–психологические факторы):
 - формальная структура — характер официальных и организационных связей между членами группы;
 - официальные роли и статусы членов группы;

- неформальная структура — наличие товарищеских контактов, сотрудничества, взаимопомощи, дискуссий, споров;
- стиль руководства;
- индивидуальные психологические особенности каждого члена группы, их психологическая совместимость.

У каждого человека имеется собственное внутреннее отношение к своей деятельности и коллегам по работе, собственные установки на характер выполняемых им профессиональных задач и взаимоотношения в коллективе. Они определяются воспитанием, жизненным опытом, социальным окружением. Совокупность установок всех членов коллектива (дружелюбие и сотрудничество или, напротив, враждебность, неприязнь) создает общую психологическую обстановку. Негативные установки оказывают существенное влияние на мотивацию сотрудников, препятствуют повышению трудовых показателей, снижают общий эмоциональный настрой в коллективе. А ведь от мотивации и настроения людей зависят их инициатива, творческая активность, изобретательность.

Благоприятный климат переживается как состояние удовлетворенности отношениями с коллегами, руководством, своей работой, ее процессом и результатами. Это повышает творческий потенциал человека, положительно влияет на его желание работать в данном коллективе, применять свои знания и опыт на пользу всему коллективу. Неблагоприятный климат переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями, условиями и содержанием труда. Это сказывается на настроении человека, его работоспособности и активности, в конечном счете, на его здоровье.

Вопросы и задания для самоконтроля и обсуждения на семинарских занятиях

1. Каким требованиям должна соответствовать группа, имеющая статус коллектива?
2. Перечислите основные социально–психологические признаки, присущие коллективу.
3. Дайте краткую характеристику стадий развития коллектива.

4. Что представляет собой взаимоадаптационная стадия развития коллектива?
5. На какой стадии развития коллектива в нем устанавливаются прочные связи между членами?
6. Какие основные характеристики коллектива вы знаете?
7. Каким образом обеспечивается организованность трудового коллектива?
8. Что следует понимать под «сплоченным коллективом»?
9. Расскажите, каким образом формируется социально–психологический климат в коллективе?
10. Расскажите о трех основных климатических зонах отношений между людьми в коллективе.
11. Что вы знаете об уровнях социально–психологического климата. Дайте их развернутую характеристику.
12. Какие факторы макросреды оказывают влияние на формирование социально–психологического климата?
13. Что представляют собой факторы микросреды, как материальное и духовное окружение личности в организации?
14. Какие показатели лежат в основе оценки состояния социально–психологического климата в коллективе?
15. Какие вы знаете виды социально–психологического климата?

ТЕМА 13. УПРАВЛЕНИЕ И МАНИПУЛИРОВАНИЕ

13.1 Способы воздействия субъекта управления на объект

Управление предстает как целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организованный процесс, способствующий достижению максимального эффекта при затрате минимальных ресурсов, усилий и времени. Управлять – значит понимать и уметь. Управление основано на общении, понимании, добровольном партнерстве и симпатии.

Управленческое воздействие играет важную роль в управлении человеком и обществом. Управленческое воздействие осуществляется в социальной системе и предполагает воздействие субъекта управления на объект управления с целью его перевода в новое желательное состояние. Любое воздействие одного человека на другого должно осуществляться с гуманной целью, с полным пониманием силы своего умения и ответственности за свои действия перед обществом.

Сложность проблемы психологического воздействия определяется наличием множества различных способов организации вербальной и эмоциональной информации, средств и условий жизнедеятельности в целях достижения реальных сдвигов в человеческом поведении.

Но при неэффективном воздействии случаются многочисленные управленческие ошибки и просчеты:

1. недостаточная мотивация членов организации к анализу поставленных задач и поиску путей их наиболее эффективного решения;
2. использование метода принуждения в процессах взаимоотношений в организации;
3. чрезмерный контроль за действиями подчиненных и т. п.

Психологи выделяют целый набор методов воздействия: убеждение, внушение, принуждение, поощрение, наказание.

Убеждение – способ вербального (словесного) влияния, который включает в себя систему доводов, соотносящихся по законам формальной логики и обосновывающих выдвигаемый индивидом тезис. Успешное убеждение ведет к принятию и последующему включению новых сведений в сложившуюся систему взглядов, к определенной трансформации мировоззрения, а значит и мотивационной основы поведения.

Убеждение эффективно в том случае, когда содержание и взаимное расположение аргументов соответствует основным принципам ораторского искусства: учтены места наиболее ярких примеров, соотношение аргументов "за" и "против", эмоциональный фон ассоциаций, возникающих при произнесении ключевых слов и т.п. Успешность убеждения зависит от интеллектуального уровня объекта убеждения. Люди с гибким мышлением легче усваивают чужие аргументы, интегрируя их в

систему своих знаний. Наиболее легко также поддаются убеждению индивиды, имеющие заниженную самооценку и преимущественно ориентированные на адаптацию к социальной среде, а не на индивидуализацию в ней. Труднее всего поддаются убеждению те, кто враждебен по отношению к другим и стремится прежде всего доминировать над окружающими.

В отличие от внушения убеждение основано на осмысленном принятии человеком каких-либо сведений или идей, на их анализе и оценке. При этом заключение может быть сделано как самостоятельно, так и вслед за убеждающим. Как правило, убеждение требует больших затрат времени и использования разнообразных сведений, тогда как внушение может происходить практически мгновенно.

Внушение – способ влияния, который основывается на некритичном восприятии человеком поступающей информации. В отличие от убеждения, внушение предполагает усвоение объектом внушения сообщения без требования доказательств его истинности. Будучи принятым без должного критического осмысления, внушенное человеку поведение может не согласовываться с его убеждениями, привычками, наклонностями. В то время как убеждение, являясь воздействием в значительной степени интеллектуальным, апеллирует, в основном, к знаниям и опыту слушающего.

Внушение, носящее эмоционально-волевой характер, основывается на вере (или на доверии — разница здесь лишь в степени некритичности восприятия слов и поступков значимого другого). В обыденной жизни внушение происходит повседневно в процессе общения между людьми. Характеризуется оно тем, что один человек, не обосновывая выдвигаемые им положения, добивается реального, а не формального принятия их другим человеком. Степень внушаемости индивида определяется уровнем развития его личности, его самосознания и самооценки, силой воли, а также особенностями межличностных отношений в группе, и в частности отношением к субъекту внушения.

Особенно усиливают эффект внушения средства массовой информации, которые расцениваются многими людьми как фильтр на пути недостоверных сведений.

Психическое принуждение – насильственный метод воздействия на людей, оно представляет собой информационное воздействие на сознание человека, которое, как правило, представляет собой угрозу применения физического насилия к самому принуждаемому лицу или его близким. Непреодолимый характер принуждения означает, что воля лица была полностью подавлена, что лицо, совершая какие-либо внушаемые ему действия, не имело другого выбора. Этически оправданным принуждение может быть лишь в исключительных случаях.

Поощрение – вид моральной санкции и метод воспитания, стимулирующий деятельность человека. Поощрение означает положительное воздействие какого-либо авторитетного лица, общественного органа на человека с целью закрепления достигнутых им результатов и выражается в признании заслуг. Социальное значение поощрения определяется тем, что оно обращает внимание других людей и общественного мнения на примеры, достойные подражания.

Поощрение вызывает положительные эмоции, способствует возникновению уверенности человека в свои силы, формированию чувства собственного достоинства, дисциплинированности, ответственности и т.п. Поощрение осуществляется в виде благодарности, признательности, похвалы, а также наградах, подарках и др.

Наказание – система методов и действий направленная на формирование у индивидуума социально приемлемой модели поведения и социальных поступков. В более узком значении наказание – это применение каких-либо неприятных или нежелательных мер в отношении человека в ответ на неповиновение или на неуютное или морально неправильное поведение. Основной и единственной задачей наказания является создание стрессовой ситуации способствующей тому, что в будущем человек не станет повторять ситуации, аналогичной той, в которой он уже был подвержен наказанию.

Но зачастую эти и другие приемы управления не используются в управленческой практике, а попытки управлять человеком, группой людей и иными человеческими общностями натываются на сопротивление последних. В этом случае перед инициатором управляющего воздействия открываются два пути:

1. попытаться заставить выполнить навязываемое им действие, то есть сломить сопротивление (открытое управление);

2. замаскировать управляющее действие так, чтобы оно не вызвало возражения (скрытое управление).

Скрытое управление производится помимо воли адресата и допускает возможное несогласие последнего с тем, что предлагается. Скрытое управление может преследовать как благовидные, так и корыстные цели. При этом скрытое управление, например в системе руководитель – подчиненный, возможно как со стороны руководителя, так и со стороны подчиненного.

13.2 Сущность и структура манипулирования

Скрытое управление человеком против его воли, приносящее инициатору односторонние преимущества, называют манипуляцией. Главный принцип манипуляции как скрытого управления: создать видимость свободного выбора и сознательного формирования убеждения, фактически такой возможности не оставляя.

В самом общем виде под манипулированием понимается такой вид взаимодействия между людьми, при котором один из них (манипулятор) сознательно пытается осуществить контроль за поведением другого (манипулируемого), побуждая его вести себя угодным манипулятору образом: совершать какие-либо действия (например, голосовать за кого-либо, работать сверхурочно, выполнять чужие служебные обязанности и т. д.), а от каких-либо отказываться. Причем это делается таким образом, что манипулируемый не осознает себя объектом контроля. У него появляется некоторый стимул к изменению своего поведения угодным манипулятору образом, этот стимул представляется манипу-

лируемому внутренним, возникшим в результате какого-то самостоятельного рассуждения.

По содержанию манипулирование – форма управления, при которой игнорируются цели и интересы объекта управления. По форме манипулирование – это социально–психологический обман, мошенничество, построенное на фиктивном признании интересов партнера.

Всякие манипуляции и акты манипулятивного воздействия выступают как составные элементы процесса социального управления и коммуникации. Манипуляцию порождает ситуация, когда присутствует внешняя для коммуникации цель и отсутствует ее открытое объяснение для всех участников коммуникации.

Способы тайного принуждения людей в различных культурах широко применяются в разнообразных сферах социального взаимодействия. В самом общем виде традиционными областями их использования выступают дипломатия, военное искусство, тайная деятельность спецслужб, конкурентная борьба в экономической сфере, политическая борьба. Деятельность соответствующих организационных структур в этих сферах как бы пронизана сетью человеческих взаимоотношений и контактов. От решений конкретных людей с их личностными характеристиками, индивидуально–психологическими особенностями, собственным жизненным и профессиональным опытом, от их симпатий и антипатий, привычек, взглядов, привязанностей и т.п. зависят судьбы и благополучие или неблагополучие множества других людей, важные социальные, экономические и политические изменения в обществе.

Использование тайного принуждения людей в этих сферах характеризуется некоторыми специфическими особенностями, которые отличают использование способов скрытого психологического принуждения в повседневной жизни большинства людей. Во–первых, это наличие и использование специальных процедур выбора объектов и технологий воздействия (способы, средства, временная последовательность и территориальное распределение и т. д.). В качестве объектов могут выступать конкретные лица, социальные группы и организации, население определенных регионов и стран. Во–вторых, наличие орга-

низационных структур (управлений, отделов, департаментов, частей, подразделений и т.п.) и специалистов по применению методов скрытого психологического принуждения людей. В–третьих, наличие специальных структур и процедур выявления признаков использования способов скрытого психологического воздействия и защиты от них.

При рассмотрении способов тайного принуждения человека можно выделить две основных группы ситуаций, различающихся по специфичности условий и используемым технологиям психологического воздействия:

1. Ситуации, в которых человек является объектом воздействия коллективных социальных субъектов, например, общественных, политических и религиозных организаций, органов государственной власти и управления, финансово–экономических и коммерческих структур, применяющих комплексные технологии скрытого психологического принуждения, в основном, с использованием средств массовой коммуникации.

2. Ситуации, в которых человек становится объектом воздействия и использования способов скрытого психологического принуждения на межличностном уровне в повседневной жизни.

Причинами, толкающими руководителя, лидера, партнера к манипуляциям, могут выступать:

- 1) изначальное несовпадение интересов;
- 2) невозможность компромисса или неспособность его достижения;
- 3) объективное или субъективно осознанное отсутствие эквивалента удовлетворения и вынужденная замена его суррогатом.

Сама манипуляция имеет сложную структуру и включает:

1. планирование воздействия;
2. сбор средств и сведений об объекте манипуляции;
3. подстройка к адресату воздействия;
4. организация ситуации воздействия;
5. подготовка адресата;
6. понуждение адресата к действию.

Организация условий манипуляции связана с контролем за внешними переменными взаимодействия: физическим окружением, культурными и социальными контактами.

Физические условия предполагают выбор места воздействия (или его специальную организацию) и сенсорный комплекс, с ним связанный.

Культурный фон включает учет особенностей ситуации общения, определяемых культурными источниками, традициями, языком, нормами, стереотипами восприятия и стратегиями вынесения суждений, системой предрассудков и т.п.

Социальный контекст предполагает учет совокупности переменных общения как реальных, так и условных на макро- и микросоциальном уровнях, а также распределение статусно-ролевых иерархий, социально-ролевых и статусных предписаний, взаимные ожидания, обусловленные ими, нормы отношений, социальные сценарии общения.

Подготовка манипуляции, как правило, связана с созданием факторов (или использованием уже имеющихся), повышающих у адресата вероятность ожидаемых реакций. Это, прежде всего изменение состояния адресата, увеличение его подверженности постороннему влиянию, дестабилизация его самооценки, повышение внушаемости через потребность в защите, самоидентификации, изоляцию; тотальность воздействия.

Проведение манипуляции связано либо с созданием стандартной, либо нестандартной социальной ситуации и с выбором "мишеней воздействия" (психических структур, при помощи которых и осуществляется манипуляция).

"Мишени" могут быть классифицированы следующим образом:

- побудители активности (потребности, интересы ...);
- регуляторы активности (смысловые, целевые операциональные установки, нормы, мировоззрения, убеждения, самооценка, верования);
- когнитивные комплексы (образы и картины мира, знания явные и неявные, информационные ориентации и т. д.);

- операциональные комплексы (способы мышления, характер аргументации, коэффициент критичности, стиль поведения, привычки, навыки, умения, квалификации, ориентированность);
- психические состояния (фоновые, функциональные, эмоциональные и т. д.).

Манипулятивное воздействие предполагает установление разноуровневого контакта с аудиторией:

- эмоционального (эмоциональный резонанс, сопереживание, участие);
- знакового (метасенсорика, миманс, настрой);
- операционального (установление эффективной обратной связи);
- предметного (расшифровка кода сообщения, информационный резонанс);
- "присоединение" (самоподдерживающийся контакт в силу положительного смыслового, эмоционального, мотивационного отношения к нему).

Контакт нацелен на формирование психологического пространства взаимодействия. Любое событие, происходящее в этом пространстве, кем-то из коммуникаторов инициируется, специфическим образом организуется, направляется и контролируется. Благодаря этому осуществляется целенаправленное психологическое и информационное давление.

Субъект манипулирования – лицо или группа лиц, в интересах которых осуществляется манипулирование. Субъекты манипулирования прежде всего должны прекрасно владеть формами вербального воздействия, они должны обладать энергией, волей, амбивалентными моральными установками, фанатизмом, целеустремленностью, верой в себя, установкой на незаменимость.

Объекты манипуляции – ведомое большинство

Приемы манипуляторов весьма и весьма разнообразны. Некоторые приемы манипуляции могут быть использованы и в бизнесе, и в семейной жизни, и на улице при встрече со случайным прохожим, и много еще где. Эти приемы универсальны. Нельзя сказать, когда они эффек-

тивнее, а когда нет. Все зависит от конкретного исполнения. Также это зависит от той ситуации, в которой проводится прием, поскольку важны все предшествующие приему события.

Роли манипуляторов тоже могут быть самыми разными. Три наиболее распространенные роли: доминирующая; пассивная; безразличная.

Доминирующая роль манипулятора определяется, прежде всего, его силой и активностью. Такой манипулятор использует психологическое карате. Он указывает, помыкает, распоряжается, оценивает, дает советы, давит, контролирует, злоупотребляет своей властью.

Пассивная роль. Манипулятор, играющий пассивную роль, прикидывается жертвой, незнайкой, неумехой, простачком. У него одна задача — переложить всю свою ответственность на окружающих его людей. Он все время принижает свою значимость и мастерство. Он, абсолютно не стеснясь, просит о помощи окружающих людей. Пассивный манипулятор — большой льстец. Он в полной мере владеет искусством комплимента и лести. И иногда трудно понять, где лесть, а где комплимент.

Безразличная роль. Манипулятор разыгрывает полное безразличие ко всему происходящему вокруг. Надо понимать, что это лишь внешнее равнодушие. Сила такого манипулятора в его безразличии, пусть даже мнимом. Он осторожен и холоден. Он сам выбирает, с кем и когда вступать в контакт. Он никогда никому не будет сопереживать.

Манипулирование — один из способов реализации интереса (как частного, так и общего) и удовлетворения потребностей. Оно предполагает прямое воздействие на интересы субъекта, навязывание одних интересов вместо других, что связано с «обработкой» интересов. Манипуляторы, при воздействии на психику индивида и масс, стараются воздействовать на определенные пласты подсознания — в своих корыстных интересах.

13.3 Виды манипулирования: экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое

Виды манипулирования: экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое.

Приемов и методов, обеспечивающих возможность манипулирования как индивидуальным, так и массовым сознанием, бесконечно много. Изучение их представляет собой самостоятельную задачу. В зависимости же от предметной сферы в области социальных отношений выделяются экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое манипулирование.

Экономические манипуляции начинаются 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 экономических манипуляций можно отнести такие, как увеличение номинальной ставки заработной платы, выплата незначительных премий, 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 манипуляций становятся собственник материальных средств, работодатель. Забастовки и локауты, приуроченные к моменту, когда организация не сможет противостоять нажиму трудового коллектива, – такие же манипуляции. Сюда же можно отнести и любое другое преднамеренное несоблюдение формальных или подразумевавшихся договоренностей экономического характера.

Политические манипуляции основаны на использовании политических механизмов, групп, заявлений, 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); приукрашение одних фактов политического значе-

ния и замалчивание других или обнародование их в последовательности, создающей превратное представление о политических лидерах, партиях, движениях.

Бюрократические или организационные манипуляции подразумевают любую псевдодеятельности 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, 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.

Манипулирование очень распространено в современном обществе, поскольку эффективность этого метода управления сознанием очень высока. На первый взгляд. Однако длительное общение с манипулятором ведет к обеднению личности человека – большая часть его личности оказывается неостребованной и даже незамеченной. Даже кратковременное столкновение с манипулятором наносит человеку социальную травму, лишая веры в людей. Снижение социального доверия ведет к дезинтеграции общества. С социально рационалистических позиций манипуляции неэффективны, так как в большинстве случаев частная выгода оказывается значительно ниже социального ущерба. Широкое использование манипуляторских технологий и приемов, возможно, лежит в основе растущей разобщенности и дезинтеграции в современном обществе.

В заключение необходимо еще раз подчеркнуть, что сила манипуляции заключается в том, что она производится тайно, скрываются как само действие, так и его цель; используются психологически уязвимые места жертвы; подкрепляется приемами, повышающими податливость адресата к воздействию: манипулятор вводит жертву в желаемое эмоциональное состояние, не дает времени на обдумывание, сужает возможности выбора, снижает критичность восприятия.

Степень успешности манипуляций в значительной мере зависит от того, насколько широк арсенал используемых средств воздействия и насколько само их использование гибко и вариативно.

Манипулирование сознанием возможно только благодаря контролю за информацией и коммуникацией, которые определяют установки, представления, правила и образцы человеческой деятельности. Манипуляция есть одно из основных средств социального контроля и базируется, прежде всего, на жестком использовании информационных технологий и аппарата формирования идей.

В современной мире человеку важно не только самому уметь применять манипулятивные техники, но главное – уметь распознавать и нейтрализовать такое воздействие, обращенное на него.

Для человека при организации защитных процедур по нейтрализации манипулятивного воздействия возникает ряд специфических задач. Их можно сформулировать следующим образом:

- своевременное обнаружение факта манипулятивного воздействия и его направленности;
- прогноз вероятной цели и последствий воздействия (изменение поведения, взглядов, оценок, возможный ущерб адресату, мишени и т.п.);
- формирование адекватной ответной реакции, собственного поведения в ситуации манипулятивного воздействия.

Ключевая задача – выявление самого факта манипулятивного воздействия и его мощности, так как именно от этого зависят негативные последствия для адресата, и в этом заключается основная опасность для личности.

ТЕМА 14. КОНФЛИКТ В ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ

14.1 Психологический анализ причин возникновения конфликта в социальной группе

Основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

Причины возникновения конфликтов можно объединить в пять групп в соответствии с обуславливающими их факторами:

1. Информационные факторы: неполные и неточные факты, слухи, дезинформация партнеров по общению, подозрения в умышленном сокрытии информации или ее обнародовании, сомнения в надежности и ценности источников информации, спорные вопросы законодательства, доктрин, правил порядка действий и т. д.

2. Структурные факторы: вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий, различные социальные нормы и стандарты, традиции, системы поощрения и наказания, географическое положение, распределение ресурсов, товаров, услуг, доходов.

3. Ценностные факторы (принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем): общественные, групповые или личностные системы убеждений, верований и поведения (предпочтения, стремления, предрассудки, опасения), идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды.

4. Факторы отношений связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствия. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые, взаимозависимые), баланс силы, значимость для себя и других. Кроме того к этой группе факторов можно отнести взаиможидания, длительность отношений, совместимость сторон в отношении ценностей, поведения, личных и профессиональных целей и личной сочетаемости, вклад сторон в отношения (надежды, деньги, время, эмоции, энергия, репутация), различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

5. Поведенческие факторы неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, страдает самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной), если создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, если в поведении людей проявляются эгоизм, безответственность, несправедливость.

Такая группировка причин конфликтов способствует их пониманию и упрощает анализ, но следует помнить, что в реальной жизни можно выделить множество иных причин возникновения противоречий, а также выявить тесное переплетение различных факторов в том или ином конфликте.

14.2 Основные подходы к пониманию «природы» конфликта

В настоящее время выделяют два основных подхода к пониманию «природы» конфликта.

1. Конфликт – это столкновение, противоречие, борьба, противодействие (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов). Соответственно, конфликт социальный – попытка достижения вознаграждения путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. От конкуренции конфликт отличается четкой направленностью, наличием инцидентов, жестким ведением борьбы. Таким образом, сторонники этого подхода описывают конфликт как явление негативное. Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют «управлением конфликтом», «управлением конфликтной ситуацией». Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

2. Конфликт – это система отношений, процесс развития и взаимодействия, заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности). Сторонники этого подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады.

Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма. Вместо «решения», «разрешения» и других подобных терминов применяют термин «преодоление», подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усиливая в организации дифференциацию, прежде всего профессиональную, а в обществе — социальную стратификацию, что и лежит в основе социальной и организационной стабильности. Он трансформируется в другие конфликты, менее разруши-

тельные, в других сферах, других социальных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и даже конструктивность политической и административной манипуляции (не всякой) в начальных фазах конфликта, но основывается, прежде всего, на обеспечении информационной полноты взаимодействия субъектов и необходимом риске, обеспечивающем возможность перехода в его последнюю фазу.

14.3 Сущность конфликта в современной организации

Организация – это сложное целое, которое включает в себя не только индивидов с различными статусами, социальными установками и интересами, но и различные социальные образования, стремящиеся занять более высокое место в структуре организации, изменить существующие нормы деятельности или систему отношений внутри организационной структуры. Кроме того, различные подразделения организации могут подвергаться управленческому воздействию в различной степени. Таким образом, имеют место неравенство в распределении ресурсов, а также различия в возможностях высшего руководства реализовать властные функции.

Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка; это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентации. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. Такое рассогласование происходит в случаях:

- когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации. Например, прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей и т.п.;
- когда требования, предъявляемые к работнику, противоречивы и неконкретны. Например, к конфликту может привести низкое качество

должностных инструкций или непродуманное распределение должностных обязанностей;

- когда имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию. Например, исполнение функций промежуточного контроля за работой других подразделений предприятия.

14.4 Типология и классификация конфликтов

В психологии управления и социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, в зависимости от субъектов конфликтного взаимодействия конфликты могут быть:

- внутриличностными (например, между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя);

- межличностными (например, между руководителем и его заместителем из-за притязаний на ограниченные ресурсы, капитал, рабочую силу, использование оборудования, вакантную должность и т. д.);

- между личностью и организацией, в которую она входит. В данном случае это проявляется как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе стилями поведения и нормами труда.

- между организациями и группами одного или различного статуса. Это могут быть конфликты внутри формальных групп коллектива (например, администрация и профсоюзы), внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группами.

Возможны также классификации конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные, которые в среднем составляют 70—80% от числа всех конфликтов.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные

конфликты. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы и организации.

Конфликты в организации классифицируются также по степени открытости конфликтных взаимодействий. В этом случае различают открытые и скрытые формы конфликта.

Открытый конфликт содержит прямые, непосредственные действия субъектов друг против друга (словесные прения, физическое воздействие и пр.). Такого рода действия, как правило, легко идентифицируются как конфликтные, агрессивные, враждебные.

Скрытый конфликт осуществляется не путем прямых столкновений и противоборства, а косвенными, завуалированными методами. В ходе конфликта противники чаще всего пытаются замаскировать свои действия и тем самым запутать, обмануть соперничающую сторону.

Конфликты по своему внутреннему содержанию могут иметь как рациональную, так и эмоциональную природу. К рациональным относятся такие конфликты, которые охватывают сферу разумного, делового соперничества в организации, перераспределения ресурсов и совершенствования управленческой или социальной структуры. Характерной чертой рациональных конфликтов является уважение к сопернику, признание за ним права на некоторую долю истины.

Однако в ходе конфликтных взаимодействий, столкновений агрессия его участников часто переносится с причины конфликта на личности. При этом первоначальная причина конфликта просто забывается, и участники действуют на основе личной неприязни. Такой конфликт называется эмоциональным.

По длительности протекания конфликты можно подразделить на кратковременные и затяжные. Первые чаще всего являются следствием

взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые же связаны с глубокими нравственно–психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречия, так и от особенностей характеров конфликтующих.

По источнику возникновения конфликты можно разделить на объективно и субъективно обусловленные.

Объективно обусловленным считается конфликт, возникший в сложной противоречивой ситуации, в которой оказались люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности легко создают напряженную обстановку, когда независимо от настроения, характеров людей, сложившихся в коллективе отношений и призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликтов довольно велика. Устранить конфликты, вызванные такими причинами, можно, только изменив объективную ситуацию. В этих случаях конфликт выполняет своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Субъективно обусловленным считается возникновение конфликта, связанного с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения стремлений, желаний, интересов (например, принятое руководителем решение представляется ошибочным, оценка собственного труда — неправильной, а поведение коллег — неприемлемым).

14.5 Управление конфликтами в организации

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им. Тем не менее, решающее влияние на выбор модели поведения в конфликтной ситуации оказывает сама личность — ее потребности, установки, привычки, образ мышления, стиль поведения, ее прошлый опыт решения проблем и поведения в конфликте.

Г.Н. Смирнов выделяет две группы методов для устранения конфликтов – структурные и межличностные.

К структурным методам разрешения конфликтов относятся.

- разъяснение требований к работе (каждый работник должен знать об ожидаемом уровне результатов, о том, кто предоставляет и получает различную информацию, о системе полномочий и ответственности и т. п.);

- координационные и интеграционные методы (один из них — цепь команд. Иерархия полномочий упорядочивает взаимодействия людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Начальник может принять решение по какому-либо вопросу, вызвавшему противоречия, и тем самым предупредить возникновение конфликта).

- направление усилий всех участников на достижение общих целей;

- создание системы вознаграждений (благодарность, премию, повышение по службе можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей).

Межличностные методы разрешения конфликтов:

1. Уклонение – это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Предлогом здесь могут быть ссылки на недостаток времени, полномочий, ресурсов, незначительность проблемы или неверно выбранный адресат. Цель обвиняемой стороны — отложить решение конфликта, дать противнику возможность обдумать свои претензии.

2. Сглаживание – это удовлетворение интересов другой стороны через «приспособление», чаще всего оно предполагает незначительное удовлетворение собственных интересов. Причиной такого поведения может быть, например, стремление завоевать расположение партнера, желание избежать разрастания конфликта и т. д. Такого рода согласие может быть частичным и внешним.

3. Компромисс – это открытое обсуждение мнений и позиций, направленное на поиск решения, наиболее удобного и приемлемого для обеих сторон. Преимущество такого исхода — взаимная уравни-

ность прав и обязанностей и легализация претензий. Компромисс снижает напряженность, помогает найти оптимальное решение.

4. Конкуренция может привести к доминированию одного партнера над другим и в конечном итоге к уничтожению последнего. Это неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, хотя конкуренция может стимулировать способности и талант. Конкуренция чаще всего возникает при переоценке собственных возможностей и недооценке противника.

5. Сотрудничество – это форма разрешения конфликта, при которой удовлетворение интересов обеих сторон более важно, чем решение вопроса. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы и другой стороны, по крайней мере частично. Ни одна из сторон не стремится добиться цели за счет другой.

Выделяют следующие способы управления конфликтами в организации: организационные, социокультурные и социально–психологические.

Организационные способы управления конфликтами характеризуются целенаправленным воздействием управленческих органов на подразделения организации и отдельных личностей, причем основное внимание придается изменению структуры, связей или технологии этих подразделений (например, конфликт между двумя производственными подразделениями можно разрешить, создав промежуточную службу, координирующую работу этих подразделений);

Социокультурные способы управления конфликтами. В данном случае объектом управленческого воздействия являются социальные отношения между членами организации, а также социальные нормы организации, ценности ее членов, коммуникационные сети.

Социально–психологические способы управления конфликтами. Здесь объектами воздействия являются психологический настрой, мотивация участников конфликта, а также характер и содержание межличностных отношений.

Большое значение имеет способность самой организации нейтрализовать социально–негативные конфликты, что является показателем сильной корпоративной культуры. При подобной культуре в организации члены коллектива не опасаются обсуждать возникающие конфликты и выявлять предмет противоречия, вырабатывая при этом новые культурные образцы взаимодействия в ситуации конфликта. Более того, именно конфликты позволяют проверить на прочность управленческую команду и принципы корпоративной культуры в организации, ценности коллектива и руководителя, показывают «истинное лицо» каждого человека или социальной группы.

Выигрывает и успешно развивается та организация, где к конфликтам относятся спокойно и профессионально.

Вопросы и задания для самоконтроля и обсуждения на семинарских занятиях

1. Вследствие каких обстоятельств могут возникать конфликты в организации?
2. Что составляет основу конфликтных ситуаций в социальной группе?
3. Какие основные подходы к пониманию «природы» конфликта вам известны?
4. Какие вы знаете методы и способы профилактики конфликтных ситуаций?
5. Что собой представляют рациональные и эмоциональные конфликты?
6. Как называется такой вид конфликта, при котором участники действуют на основе личной неприязни друг к другу?
7. Назовите основные причины возникновения социальных конфликтов.
8. От каких факторов, по вашему мнению, зависит длительность конфликта?
9. В чем, по–вашему, отличие конфликта от конкуренции?
10. Что вы можете рассказать о последствиях социального конфликта в организации?

11. Какие вы знаете способы выхода из конфликтных ситуаций?
12. В чем особенности структурных методов разрешения конфликтов?
13. Какие существуют стили поведения руководителя в конфликтной ситуации?
14. В чем суть стиля компромисса при разрешении конфликта, и в каких ситуациях его целесообразно использовать?
15. Что собой представляют организационные способы управления конфликтами?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда [Текст] : учебник для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М. : ЮНИТИ, 2015. – 354 с.
2. Андреева, Г. М. Социальная психология [Текст] : учебник / Г. М. Андреева. – М.: Изд-во МГУ, 2014. – 376 с.
3. Арская, Л. П. Японские секреты управления [Текст] : монография / Л. П. Арская – М. : Изд-во МГУ, Универсум, 2011. – 187 с.
4. Анцупов, А.Я. Конфликтология [Текст] : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов.– М.: ЮНИТИ, 2012. – 284 с.
5. Бабосов, Е. М. Прикладная социология [Текст]: учеб. пособие / Е. М. Бабосов. – Мн.: ТетраСистемс, 2012. – 165 с.
6. Башмаков, В. И. Социология труда [Текст] : учеб. пособие / В. И. Башмаков. – М. : ГУУ, 2009. – 159 с.
7. Барышников, Ю. Н. Модели управления [Текст] : монография / Ю .Н. Барышников. – М, 2004. – 132 с.
8. Беляцкий, Н.П. Менеджмент персонала 2000 [Текст]: учеб пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, П. Ройш. – Мн. : БГЭУ, 2015. – 251 с.
9. Бороздина, Г. В. Психология делового общения [Текст] : учеб. пособие для вузов / Г. В. Бороздина. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 159 с.
- 10.Бойдаченко, П. Г. Служба управления персоналом [Текст] : монография / П. Г. Бойдаченко. – Новосибирск: ЭКО, 2012. – 123 с.
- 11.Бреддик, У. Менеджмент в организации [Текст] /У. Бреддик. – М. : ИНФРА, 2013. – 156 с.
- 12.Булыгин, Ю. Е. Организация социального управления (основные понятия категорий) [Текст] : Словарь–справочник / Ю. Е. Булыгин. – М. : Контур, 2012. – 108 с.
- 13.Бурганова, Л. А. Социология управления [Текст] : учебник / Л. А. Бурганова. – Казань : Изд-во КГТУ, 2007. – 246 с.

14.Верховин, В. И. Социальная регуляция трудового поведения в производственной организации [Текст] / В.И. Верховин. – М. : Наука, 2013. – 121 с.

15.Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2013. – 197 с.

16.Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2013. – 235 с.

17.Глущенко, Е. В. Основы предпринимательства [Текст] : учеб. пособие / Е. В. Глущенко, А. И. Капцов, Ю. В. Тихонравов. – М. : Вестник, 2012. – 196 с.

18.Григас, Р. Социальная организация предприятия и ее функции [Текст] / Р. Григас. – Вильнюс : Минтис, 2013. – 96 с.

19.Громкова, М. Т. Организационное поведение [Текст] : учеб. пособие для вузов / М. Т. Громкова. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2013. – 168 с.

20.Гудушаури, Г. В. Управление современным предприятием [Текст] : монография / Г. В. Гудушаури, Б. Г. Литвак. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 2012. – 187 с.

21.Данакин, Н. С. Технология сотрудничества и противоборства [Текст] / Н. С. Данакин, Л. Я. Дятченко. – Белгород: Центр социальных технологий, 2015. – 213 с.

22.Дворецкая, Г. В. Социология труда [Текст] : учеб. пособие / Г. В. Дворецкая, В. П. Махнарылов. – К.: Высш. шк., 2013. – 187 с.

23.Дикарева, А. А. Социология труда [Текст] : учеб. пособие / А. А. Дикарева, М. И. Мирская. – М. : Высшая школа, 2015. – 245 с.

24.Дорин, А. В. Экономическая социология [Текст]: учеб. пособие / А. В. Дорин. – Мн. : ИП «Экоперспектива», 2013. – 213 с.

25.Дятченко, Л. Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами [Текст] / Л. Я. Дятченко. – Белогород : Центр социальных технологий, 2015. – 156 с.

26.Зайцев, А. К. Социальный конфликт на предприятии [Текст] / А. К. Зайцев. – Калуга : Калужский ин-т социологии, 2015. – 146 с.

27.Зущина, Г. М., Костин Л.А. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества [Текст] : учеб. пособие / Г. М. Зущина, Л. А. Костин. – М. : АТиСО, 2015. – 213 с.

28.Иванцевич, Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом [Текст] / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. : Дело, 2012. – 123 с.

29.Иванов, В. Н. Социальные технологии [Текст] : учеб. пособие для студентов / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев. – М. : РАГС, 2015. – 196 с.

30.Кайдалов, Д. П. Актуальные проблемы социологии труда [Текст] / Д. П. Кайдалов, Е. И. Суименко. – М. : Экономика, 2013. – 154 с.

31.Карташова, Л. В. Организационное поведение [Текст] : учебник / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА–М, 2000. – 234 с.

32.Комозин, А. Н. Популярная социология [Текст]: в помощь профактиву / А. Н. Комозин, А. И. Кравченко. – М. : ИПО Профиздат, 2015. – 178 с.

33.Кравченко, А. И. Прикладная социология и менеджмент [Текст] : учеб. пособие / А. И. Кравченко. – М. : Изд–во МГУ, 2012. – 169 с.

34.Кравченко, А. И. Социология труда в XX веке. Историко–критический очерк [Текст] / А. И. Кравченко. – М. : Наука, 2012. – 134 с.

35.Кравченко, А. И. Трудовые организации: структура, функции, поведение [Текст] / Отв. ред. А. Н. Комозин. – М. : Наука, 2015.

36.Коротков, Э. М. Концепция менеджмента [Текст]: монография / Э. М. Коротков. – М. : ИКК «Дека», 2015. – 196 с.

37.Кузнецова, А. П. Социальные показатели и формирование наемного труда в современной России [Текст] / А. П. Кузнецова. – М. : Наука, 2015. – 102 с.

38.Ладанов, И. Д. Практический менеджмент (Психотехника управления и самотренировки) [Текст] / И. Д. Ладанов. – М. : Элник, 2012. – 179 с.

39. Лютенс, Ф. Организационное поведение [Текст] : пер. с англ. 7-го изд. / Ф. Лютенс. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 214 с.
40. Маркович, Д. Социология труда [Текст] : пер. с сербскохорв. / общ. ред. и послесл. Н. И. Дряхлова, Б. В. Князева. – М. : Прогресс, 2012. – 243 с.
41. Момот, В. А. Социология и психология управления [Текст]: учеб. пособие / В. А. Момот, В. Г. Кудряков. – Краснодар : изд-во КубГАУ, 2010. -138 с.
42. Психология управления [Текст]: курс лекций /Л. К. Аверченко и др. Отв. ред. М. В. Удальцова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 168 с.
43. Рабочий и инженер: социальные факторы эффективности труда / Под ред. О. И. Шкаратана. – М. : Мысль, 2015. – 112 с.
44. Рабочая книга социолога [Текст]. – М.: Наука, 2012.
45. Розанова, В. А. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / В. А. Розанова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 243 с.
46. Ромашов, О. В. Социология труда [Текст] : учеб. пособие / О. В. Ромашов. – М. : Гардарики, 2001. – 178 с.
47. Фененко, Ю. В. Социология управления [Текст]: учеб. для студ. вузов, обучающихся по соц.-гум. спец. / Ю.В. Фененко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 342 с.
48. Чупров В. И. Социология управления. Теоретические основы [Текст] : учебник / В. И. Чупров, М. А. Осипова. – М. : РУДН, 2011. – 172 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ 1. СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ	
ТЕМА 1. СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ЗНАНИЯ.....	5
ТЕМА 2. ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	14
ТЕМА 3. МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИКА СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ.....	28
ТЕМА 4. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ, ПРОЕКТИРОВАНИЕ, ПРОГРАММИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В СОЦИАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ.....	40
ТЕМА 5. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	47
ТЕМА 6. СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ.....	51
ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА.....	61
РАЗДЕЛ 2. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ	
ТЕМА 8. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	73
ТЕМА 9. ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО. ФУНКЦИИ РУКОВОДЯЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	82
ТЕМА 10. СОЦИАЛЬНО–ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ.....	94
ТЕМА 11. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ.....	99
ТЕМА 12. КОЛЛЕКТИВ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО–ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА.....	106
ТЕМА 13. УПРАВЛЕНИЕ И МАНИПУЛИРОВАНИЕ.....	115
ТЕМА 14. КОНФЛИКТ В ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ.....	128
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	139

Учебное издание

Луговский Владимир Алексеевич,
Сурженко Лариса Викторовна,
Чурянина Дарья Андреевна

СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

В авторской редакции

Дизайн обложки – *Н. П. Лиханская*

Подписано в печать 30.11.2016. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.

Усл. печ. л. – 8,2. Уч.-изд. л. – 6,5.

Тираж экз 75. Заказ №

Типография Кубанского государственного
аграрного университета.

350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13