

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Кулинченко Виктор Васильевич  
Должность: Директор  
Дата подписания: 17.02.2023 12:45:18  
Уникальный программный ключ:  
735d42842dd216f4fde62a96e22a50647b9653a8

**Кубанский институт социэкономики и права  
(филиал) Образовательного учреждения профсоюзов  
высшего образования  
«Академия труда и социальных отношений»**



**О.П. БЕСПАЛАЯ**

**СОЦИОЛОГИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ**

*Электронное  
учебно-методическое  
пособие*

**КРАСНОДАР - 2020**

УДК 316  
ББК 60.5  
Б 534

*Рекомендовано к изданию  
Учёным советом КубИСЭП (филиала) ОУП ВО «АТиСО»  
(протокол № 6 от 27.02.2020 г.)*

**Рецензенты:**

- Т.П. Штец** *Кандидат философских наук,  
доцент кафедры гуманитарных, социальных  
и естественнонаучных дисциплин  
Института экономики и права (филиала) ОУП ВО  
«АТиСО» в г. Севастополе*
- В.П. Зайков** *доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой  
экономики и управления КубИСЭП (филиала) ОУП ВО  
«АТиСО»*

**Беспалая О.П..**

**Социология управления:** электронное учебно-методическое пособие / О.П. Беспалая. – Краснодар: КубИСЭП (филиал) ОУП ВО «АТиСО», 2020. - 154 с.

*Учебно-методическое пособие предназначено для студентов КубИСЭП (филиала) ОУП ВО «АТиСО» направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.*

*Настоящее учебное пособие представляет собой курс лекций по темам дисциплины «Социология управления» и построено в соответствии с государственным образовательным стандартом высшей школы. В пособии дано целостное представление об основных формах использования человеческого потенциала в процессе эффективного управления.*

*В разделе «Практикум» представлены темы практических занятий, тестовые задания, разработанные деловые игры и кейс-стади.*

© О.П. Беспалая, 2020

© КубИСЭП (филиал) ОУП ВО  
«АТиСО», 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	Стр.
<b>Введение</b>	<b>4</b>
<b>I. ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ</b>	<b>9</b>
<b>Раздел 1. Социология управления как наука, этапы её становления</b>	<b>9</b>
Тема 1. Социология управления как наука и учебная дисциплина	9
Тема 2. Возникновение и основные этапы развития социологии управления	13
Тема 3. Социальная организация как система	21
Тема 4. Организационная культура	26
<b>Раздел 2. Особенности социологии управления в современных организациях</b>	<b>37</b>
Тема 5. Законы и модели организационного поведения	37
Тема 6. Власть и социальный контроль	65
Тема 7. Социология бюрократии	90
Тема 8. Общественное мнение и социальное управление	94
Тема 9. Социальные технологии и социальные коммуникации	100
<b>II. ПРАКТИКУМ</b>	<b>115</b>
Практическое занятие 1. Социология управления в системе социологического знания	115
Практическое занятие 2. История развития управленческой мысли	118
Практическое занятие 3. Организационные структуры управления	121
Практическое занятие 4. Организационная культура и её влияние на жизнь организации	123
Практическое занятие 5. Изучение и диагностика организационной культуры	125
Практическое занятие 6. Конфликты в организации и управление конфликтами	126
Практическое занятие 7. Власть и социальный контроль	132
Практическое занятие 8. Социология бюрократии	133
Практическое занятие 9. Социальное партнёрство в РФ: правовые и институциональные основы	137
Практическое занятие 10. Практическая работа социолога в организации	139
<b>III. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА</b>	<b>144</b>
<b>IV. ГЛОССАРИЙ</b>	<b>145</b>
<b>Приложение 1. АКСИОМЫ РАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>153</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Учебно-методическое пособие по курсу «Социология управления» подготовлено с учётом наиболее актуальных проблем, изучаемых в настоящее время социологией, и требований современного Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования Российской Федерации. Его основная цель – формирование у студентов социологического мышления как основы для самостоятельного осмысления социальных процессов.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Пособие разработано в соответствии с:

- Федеральным государственным образовательным стандартом по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утверждённым приказом Минобрнауки от 10.12.2014 № 1567;

- Основной образовательной программой высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление;

- Рабочим учебным планом дисциплины «Социология управления», по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, разработанными КубИСЭП (филиал) ОУП ВО «АТиСО».

**Целью освоения дисциплины «Социология управления»** является формирование у студентов представления об основных категориях социологии управления, а также развитие навыков применения социологического инструментария для анализа социально-управленческих процессов, связанных с управленческой деятельностью, и социальных проблем, возникающих в процессе функционирования и развития общества.

Для этого необходимо:

- раскрыть проблемы социологии управления как становящейся отрасли научного знания, представить социологические теории и концепции управления;

- познакомить студентов с социологическими методами анализа проблем управления;

- показать специфику социальных отношений в процессе управления;

- дать навыки социологического анализа управленческих процессов.

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины для направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление:**

*общекультурные компетенции:*

– способность анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции (ОК-2);

– способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);

– способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-6);

– способность к самоорганизации и самообразованию (ОК-7);

***общепрофессиональные компетенции:***

– способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);

***профессиональные компетенции:***

– умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-1).

**В результате освоения компетенции ОК-2 студент должен:**

*знать:*

– основные понятия социологии управления;

– методологические и методические подходы социологического анализа процессов управления;

– возможности социологии управления при исследовании государственного интереса, структуры организаций, внешней и внутренней среды управления, манипулирования и способы, с помощью которых осуществляются данные исследования;

– содержание теорий и концепций, относящихся к социологии управления;

– специфику изучения структуры организаций и управления, внешней среды, мотивации, культуры и инноваций в социологии управления;

– роль социологии управления в оптимизации государственного и муниципального управления;

*уметь:*

– разработать структуру управления, исходя из наличных факторов;

– осознанно применять ту или иную модель при принятии решений;

– анализировать мотивацию работников;

- определять факторы модернизации организации на основе анализа;
- владеть:*
- способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции;
  - основными теориями, понятиями и моделями социологии управления;
  - законодательными и правовыми актами в области политики и социологии.

**В результате освоения компетенции ОК-3 студент должен:**

*знать:*

- основные понятия экономики;
- основу понятийного аппарата менеджмента;
- принципы использования экономических знаний при целеполагании;

*уметь:*

- применять методы социологии управления для анализа управленческих ситуаций;
- использовать базовые экономические принципы для мотивации групп, общностей в производственном процессе;

*владеть:*

- понятийно-терминологическим аппаратом в области социологии управления;
- навыками использования экономических знаний в различных сферах деятельности.

**В результате освоения компетенции ОК-6 студент должен:**

*знать:*

- основные теоретические подходы к происхождению общностей и групп, их типы, формы, элементы (структуру) и функции, а также перспективы развития в условиях многонационального российского общества;

- формы социальных взаимодействий, факторы социального развития, типы и структуры социальных организаций;

- систему общественных отношений, современную социально-общественную организацию общества;

*уметь:*

- ориентироваться в системе социально-политических отношений, с учётом национальных, этнических, конфессиональных и культурных особенностей;

- анализировать политические процессы и оценивать эффективность политического управления;

*владеть:*

- способностью анализировать процессы политических и социальных изменений, их влияние на действительность;

- законодательными и правовыми актами в области политики.

**В результате освоения компетенции ОК-7 студент должен:**

*Знать:*

- анализировать и оценивать события и процессы, протекающие в современном обществе;
- критически относиться к получаемой информации, аналитически её оценивать;
- социальную значимость своей будущей профессии, обладать высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности;

*уметь:*

- организовать свой труд;
- анализировать процессы, происходящие в обществе.

*владеть:*

- навыками самостоятельной, творческой работы;
- прогностическими навыками, получаемыми с помощью первичной социологической информации;
- социологическим тезаурусом.

**В результате освоения компетенции ОПК-2 студент должен:**

*знать:*

- основные понятия социологии управления;
- методологические и методические подходы социологического анализа процессов управления;
- возможности социологии управления при исследовании государственного интереса, структуры организаций, внешней и внутренней среды управления, манипулирования и способы, с помощью которых осуществляются данные исследования;
- содержание теорий и концепций, относящихся к социологии управления;
- специфику изучения структуры организаций и управления, внешней среды, мотивации, культуры и инноваций в социологии управления;
- роль социологии управления в оптимизации государственного и муниципального управления;

*уметь:*

- применять методы социологии управления для анализа управленческих ситуаций;
- разработать структуру управления, исходя из наличных факторов;
- осознанно применять ту или иную модель при принятии решений;
- анализировать мотивацию работников;
- определять факторы модернизации организации на основе анализа;

*владеть:*

– способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

– основными теориями, понятиями и моделями социологии управления;

– законодательными и правовыми актами в области политики и социологии;

**В результате освоения компетенции ПК-1 студент должен:**

*знать:*

– основные понятия социологии управления;

– методологические и методические подходы социологического анализа процессов управления;

– возможности социологии управления при исследовании государственного интереса, структуры организаций, внешней и внутренней среды управления, манипулирования и способы, с помощью которых осуществляются данные исследования;

– содержание теорий и концепций, относящихся к социологии управления;

– специфику изучения структуры организаций и управления, внешней среды, мотивации, культуры и инноваций в социологии управления;

– роль социологии управления в оптимизации государственного и муниципального управления;

*уметь:*

– определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;

– применять методы социологии управления для анализа управленческих ситуаций;

– разработать структуру управления, исходя из наличных факторов;

– осознанно применять ту или иную модель при принятии решений;

– анализировать мотивацию работников;

– определять факторы модернизации организации на основе анализа;

*владеть:*

– основными теориями, понятиями и моделями социологии управления;

– законодательными и правовыми актами в области политики и социологии,

– понятийно-терминологическим аппаратом в области социологии



управления.

Достижению этих целей подчинены содержание и структура настоящего пособия. Учебно-методическое пособие состоит из 9 тем, в каждой из которых раскрываются исходные понятия, категории, анализируются и сопоставляются классические и современные подходы в данной области социологии управления, рассматриваются основные аспекты социологических знаний. В пособии приведён методический блок заданий для самостоятельной работы студентов, состоящий из вопросов для самоконтроля, практикума с тренировочными заданиями, а также контрольных тестов, которые помогут студентам проверить полученные знания при подготовке к экзамену или зачёту.

## **I. ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ**

### **РАЗДЕЛ 1. СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАУКА, ЭТАПЫ ЕЁ СТАНОВЛЕНИЯ**

#### **ТЕМА 1**

#### **СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАУКА И УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА**

1. Предметная сфера социологии управления.
2. Задачи, методы и функции социологии управления.

##### **1. Предметная сфера социологии управления**

Как и любая научная дисциплина, социология управления имеет свою предметную сферу, в рамках которой рассматриваются различные аспекты, связанные с управленческими процессами и влияющими на них социальными условиями и факторами.

*Объектом социологии управления* являются управленческие процессы, протекающие в обществе и его отдельных подсистемах (политической, экономической, социальной, социокультурной) или организациях (предприятиях, учреждениях и др.), рассматриваемые и интерпретируемые с точки зрения взаимодействия участвующих в них людей, объединённых в семейные, профессиональные, территориальные и иные группы и включённых в многообразные процессы сотрудничества, взаимопомощи, соперничества.

*Предмет социологии управления* – это изучение, оценка и совершенствование процессов управления в различных типах общностей, организаций, социальных институтов и общества в целом.

Значит, организация социальных действий и управление ими составляет предмет особой отрасли социологического знания – социологии управления. Исследования в этой области позволяют глубже понять специфические закономерности управленческой деятельности, эволюцию её принципов и форм. Они осуществляются на общей базе раскрываемых социологией общесоциальных и отраслевых законов и закономерностей.

Потребность в специальной отрасли научного знания, которая бы занималась изучением управленческих процессов, связана с их сложностью и системностью. При этом нельзя забывать, что всякое организованное человеческое общество основывается на совместной, коллективной целенаправленной деятельности составляющих её индивидов. Для того чтобы такая организованная и целенаправленная деятельность стала успешной и вообще оказалась возможной, необходимо тем или иным способом её организовать, контролировать и направлять, следуя при этом определённым закономерностям и процедурам. Если этого не обеспечить, несогласованные действия отдельных людей будут не помогать, а мешать достижению цели, что сделает невозможным не только прогресс, но и просто поддержание существующего порядка и социальной стабильности.

Социология управления изучает многообразную деятельность органов управления (государственных и общественных) как социальных систем, куда входит:

1) анализ и оценка социальных последствий принимаемых управленческих решений, определение эффективности управленческих действий;

2) отношения и взаимодействия, складывающиеся между работниками аппарата управления и подчинёнными им сотрудниками и организационными структурами;

3) исследование и формирование целей управления с точки зрения социально-экономических и социально-психологических критериев, их соответствия интересам и ожиданиям управляемых;

4) весь комплекс подбора, расстановки, формирования управленческих кадров;

5) изучение и совершенствование социальных механизмов, основанное на достоверном знании, воздействия субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему) для сохранения её качественной специфики и целостности, обеспечения её нормального функционирования, успешного движения к заданной цели.

Таким образом, социология управления как специальная отрасль социологической науки исследует всю совокупность управленческих процессов в

отношении их характера, структуры, социальных функций, вопросы социального прогнозирования, конструирования, развитие социальных технологий.

В самом обобщённом виде *процесс управления* может быть сформулирован как воздействие субъекта управления на его объект для приведения его в заданное состояние. В предметной сфере социологии управления присутствуют два необходимых условия изучения управленческих процессов. Это, во-первых, наличие иерархии – фиксированного вертикального ранжирования статусов участников действия, когда нижестоящие в иерархии подчиняются вышестоящим. Во-вторых, это наличие управления, т.е. сообразно поставленной цели механизма обеспечения нужного порядка действий участников. Если соблюдены оба условия, можно говорить об организации. Иерархия образует статическое измерение организации, а управление – её динамическое измерение.

Социология управления изучает сферу управленческих решений, возникающих в любом обществе и в любую историческую эпоху, и связанные с ней аспекты человеческой деятельности.

## **2. Задачи, методы и функции социологии управления**

Социология управления как отрасль научного знания и сфера деятельности выполняет ряд задач и функций.

*Задачи социологии управления* носят как научно-теоретический, так и прикладной характер, тесно связанный с её *функциями*:

1) *Научно-познавательная функция* состоит в получении нового научного, теоретического знания об управленческих процессах и факторах, оказывающих на них влияние, связанное с современным состоянием и характеристиками общества.

2) *Функция диагностики* объекта управления. В рамках данной функции социология управления позволяет, используя общенаучный и специальный инструментарий, описать состояние управляемого объекта, будь то территориальная или социальная общность (регион, социальная или трудовая организация). Такой диагностический анализ можно провести в контексте самых разнообразных внешних и внутренних социальных факторов. Успешное выполнение диагностической функции социологии управления предполагает наличие какой-либо нормативной модели, с параметрами которой возможно провести сравнение существующего в реальности положения для выявления возможных отклонений. Выявление характера и величины существующих в реальности проблем и отклонений даёт необходимую информацию для корректирующего управленческого реагирования.

3) *Прогностическая функция* позволяет на основании научных исследований увидеть перспективы и варианты развития различных процессов, связанных с управлением. Функция прогнозирования осуществляется различными

методами с использованием технологий моделирования, системного и факторного анализа. К таким методам реализации прогностической функции относятся следующие: «теория игр», конструирование, моделирование, проектирование, планирование. Успех прогнозирования в рамках проблемного поля социологии управления определяется наличием достоверной информации о всей совокупности социальных явлений, формирующих управленческие процессы либо оказывающих на них влияние.

4) *Экспертно-аналитическая функция* социологии управления связана с возможностью осуществлять социологическими методами проверку уже реализующихся управленческих процессов и провести разработку предложений относительно эффективности управленческих решений с целью повышения их эффективности.

5) *Технологическая функция* социологии управления заключается в разработке и апробации методов осуществления управленческой деятельности.

6) *Образовательная функция* социологии управления состоит в том, что она формирует и передаёт новые знания об управленческих процессах, способствуя развитию управленческой науки и появлению новых методов осуществления управленческой деятельности. Реализация данной функции обеспечивает распространение знаний через систему управленческого образования, в рамках которой возможно приобрести или повысить уровень уже имеющихся знаний, умений и навыков, приведя их в соответствие с современными требованиями и стандартами, что важно для эффективного практического осуществления управленческой деятельности.

*Методы социологии управления* обусловлены её задачами функциями, они должны применять системно и отражать всё многообразие существующих управленческих процессов (таблица 1).

Таблица 1

**Основные методы исследования в социологии управления**

<b>МЕТОДЫ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ</b>	
<b>Уровни проявления управленческих процессов</b>	<b>Методы социологических исследований</b>
Проявления управленческих процессов	<i>Метод наблюдения</i> за происходящими социальными явлениями. Он позволяет непосредственно зафиксировать происходящие события и условия, которые с ними связаны

<p>Изучение социальных групп в управленческих процессах</p> <p>1. Малая социальная группа.</p> <p>2. Социальный опыт участников управленческих процессов.</p> <p>3. Уровень человеческой индивидуальности как единицы социологического измерения характеристик управленческих процессов</p>	<p><i>Комплекс социометрических опросов.</i> С их помощью можно изучить характеристики и динамику различных социальных связей в группах и организациях, существующих применительно к управленческим процессам.</p> <p><i>Экспертный опрос,</i> прямой или многоуровневый, включающий в себя работу с компетентными лицами из числа управленцев-практиков.</p> <p><i>Комплекс анкетных опросов,</i> совокупность ответов на которые даёт необходимую для исследователя информацию об отношении респондентов к результатам управленческой деятельности</p>
<p>Анализ документальных источников</p>	<p><i>Изучение содержащейся в материалах СМИ и различных документах информации,</i> позволяющей оценить качество управления.</p> <p>Разновидность данного метода – <i>контент-анализ,</i> который позволяет определить представленность различных аспектов, связанных с результатами социального управления в информационном пространстве в количественных показателях</p>
<p><i>Экспериментальный метод</i></p>	<p>Создаёт специально организованную ситуацию, позволяющую проследить направление и величину изменений процессов, связанных с управлением, происходящих в контрольных характеристиках</p>
<p><i>Метод «кейс-стади»</i></p>	<p>Решает проблему изучения конкретных проявлений управленческих процессов</p>

## ТЕМА 2

### ВОЗНИКНОВЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

1. Становление и развитие социологического знания об управлении.
2. Основные теории управления:
  - 2.1. Теория рационализации Ф. Тейлора.
  - 2.2. Административная теория А. Файоля.
  - 2.3. Теория «человеческих отношений» Э. Мэйо.
  - 2.4. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу.

- 2.5. Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга.
- 2.6. Теория стилей руководства Д. Макгрегора.
- 2.7. Теория стилей руководства Р. Лайкерта.
3. Основные тенденции современного этапа развития теории управления.

## **1. Становление и развитие социологического знания об управлении**

Социологическое знание об управлении стало формироваться с появлением социологии, способной получить данные о составляющих общественные процессы фактах, стремящейся вывести на их основе закономерности и, используя их, изменить существующее положение вещей. Но знание об управлении является более древним.

Теоретической основой выделения управления в особую сферу деятельности человека можно назвать работу *А. Смита* (1776), где он анализирует процессы разделения труда и выделяет направление, связанное с управленческим трудом. В 1850 г. *Дж. Милль* впервые системно изучил функции руководителей, разработав принцип единоначалия, формы управленческого контроля деятельности работников, возможности стимулирования повышения производительности труда через заработную плату.

Эти первые разработки в сфере управления показали наличие серьёзных недостатков. К их числу относилось полное невнимание к человеческому фактору, что выражалось в ориентации организаций на производственный процесс, и исключительно повышение эффективности административного контроля деятельности исполнителей.

Позднее теоретическим социологически фундаментом школы научного управления стали труды *М. Вебера*, который дал обоснование рациональной модели управления, и *Ф. Тейлора* и его последователей. Важнейшей идеей *М. Вебера*, использовавшейся в теории научного управления, явилась концепция социального действия. Основу социального порядка в обществе составляют только социально ориентированные и рациональные (целеориентированные или ценностно-ориентированные) действия. Каждое действие работника организации должно быть рационально с точки зрения как выполнения им собственной роли, так и достижения общей цели организации. Нерациональные действия недопустимы.

В такой организации нет места ошибкам, поиску нового, конфликтам и неопределённости. Рациональность является высшим смыслом и идеалом любого предприятия или учреждения, а идеальная организация характеризуется предельно рациональными технологией, коммуникациями и управлением. По мнению *М. Вебера*, наиболее эффективная система управления и её идеальная модель – это бюрократическая организация. Бюрократия в организации

характеризуется быстротой принятия решений, оперативностью в решении производственных вопросов. Жёсткость связей в бюрократических структурах способствует их устойчивости и чёткой направленности на достижение целей организации.

## **2. Основные теории управления**

В социологии управления получили известность и научную разработку следующие основные теории управления.

### **2.1. Теория рационализации Ф. Тейлора**

Американца *Фредерика Тейлора* (1856-1915) считают родоначальником науки управления.

Тейлор разработал свою концепцию, которую впоследствии называли «концепцией экономического человека». Он открыл также феномен группового давления и экспериментально доказал, что работа в коллективе принуждает передовиков опускаться до уровня середняков, а середняков – до уровня отстающих по производительности труда. Ф. Тейлор разработал две концепции – «достигающего работника» и «достигающего руководителя».

Согласно концепции «*достигающего рабочего*» человеку надо поручить такое задание, которое требовало бы максимума усилий, но не вредило здоровью. После того как он освоил простой урок, ему следует поручать более сложное задание. Таким способом человек постепенно достигает потолка своих творческих возможностей.

Согласно концепции «*достигающего руководителя*» одного мастера, отвечавшего в цехе за всё, заменяла «функциональная администрация», состоявшая узкоспециализированных (выполнявших какую-то одну функцию) инструкторов.

Идеи и опыты Ф. Тейлора оказали революционное влияние на всю науку управления, а внедрение его теории изменило культуру труда в американской промышленности.

### **2.2. Административная теория А. Файоля**

Французский инженер и предприниматель *Анри Файоль* (1841-1925) создал так называемую *административную теорию управления*. Управление, по его мнению, включает такие виды деятельности: техническую, коммерческую, финансовую, защитную, бухгалтерскую и административную.

Его теория состоит из двух частей:

1. Функции управления, которые отвечают на вопрос, что делает руководитель (он выделяет всего пять функций: предвидение, планирование, организация, координирование и контроль).

2. Принципы управления, отвечающие на вопрос, как руководитель это делает.

### **2.3. Теория «человеческих отношений» Э. Мэйо**

В 30-е годы постепенно набирает силу, а затем становится господствующим направлением в социологии организаций – «человеческие отношения», или «гуманистический вызов».

Основной вклад в развитие этого направления внесли Э. Мэйо, Д. Макгрегор, А. Маслоу и др. Родоначальником этого направления считается *Элтон Мэйо* (1880-1948).

Отличительные черты теории «человеческих отношений»: соединение формальной и неформальной структур власти; узкая специализация; широкое участие рядовых людей в управлении; внедрение новых форм организации труда, которые повышают мотивацию и удовлетворённость работой; преувеличение роли малой группы и солидарности.

Сторонники данного подхода, несмотря на различия между ними, были едины в одном: жёсткая иерархия подчинённости, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека. Отсюда – поиск новых организационных структур, новых форм труда и новых методов мотивации работника. Наиболее активный поиск повели А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Херцберг, Р. Лайкерт.

Иерархическая теория потребностей А. Маслоу открыла новую страницу в изучении мотивации и поведения людей в организации.

### **2.4. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу**

*Абрахам Маслоу* (1908-1970) первым осознал законы построения человеческих потребностей.

Согласно теории иерархий потребностей, разработанной американским психологом А. Маслоу, выделяются пять уровней или групп мотивов поведения в зависимости от доминирующих в тот или иной момент потребностей (*схема 1*).





*Схема 1. Иерархическая пирамида потребностей А. Маслоу*

Основные идеи Маслоу заключается в том, что только неудовлетворённая потребность организует поведение индивида, заставляет его предпринимать действия, чтобы удовлетворить потребность; низшие потребности независимы не только друг от друга (дыхание независимо от голода), но и от высших потребностей; высшие потребности зависят от низших. Если низшие потребности присущи всем людям в равной мере, то высшие – в неодинаковой степени.

### ***2.5. Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга***

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

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

2. «Гигиенические» факторы – это условия работы; они являются внешними по отношению к процессу работы самому себе – политика компании, технический надзор, отношения с руководителем, межличностные отношения по горизонтали, заработок, безопасность труда, гарантия занятости, условия труда, статус, семейная жизнь. Если данные факторы имеют негативный характер для какого-

либо человека, то это увеличивает его неудовлетворённость работой. Однако при наличии благоприятных «гигиенических» факторов возникает лишь нейтральное состояние, но не повышение удовлетворённости работой. Херцберг заключил, что удовлетворённость и неудовлетворённость – совершенно разные вещи.

Научные выводы Херцберга разрушают многие устоявшиеся предрассудки, которыми руководствуются в своей деятельности администраторы и бизнесмены. Рекомендации Ф. Херцберга применяют сотни американских компаний, в том числе и самые крупные. Его идеи используются в новейших системах повышения производительности труда и улучшения поведения людей в организации.

### ***2.6. Теория стилей руководства Д. Макгрегора***

Широкую известность получила «Теория X» и «Теория Y» Дугласа Макгрегора, разработанная им в 1957 г.

1) «Теория X» описывает черты авторитарного стиля руководства: жёсткий контроль, принуждение к труду, негативные санкции, акцент на материальных стимулах.

2) «Теория Y» характеризует демократический стиль руководства: широкое использование творческих способностей подчинённых, гибкий контроль, отсутствие принуждения, самоконтроль, стремление к ответственности, моральные стимулы, заинтересованность в труде, участие в управлении.

Выделив два противоположных стиля управления, Д. Мактрегор по существу описал прошлое и настоящее менеджмента. В прошлом господствовал стиль «X», характерный, по его мнению, более всего для тейлоризма, а сейчас наступает эпоха стиля «Y», к которому призывает доктрина «человеческих отношений». Еще в 30-е годы Э. Мэйо доказал, что люди склонны ограничивать свою производительность и даже терять в оплате, лишь бы заслужить одобрение коллег по работе. Никакие угрозы и принуждения со стороны администрации на них не действовали. Стало быть, уже тогда «Теория X» и тейлоризм неправильно изображали поведение людей в организации, еще меньше они отвечают нынешним реалиям экономики.

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к своим подчинённым с целью повлиять на них или побудить к действию (выполнению заданий).

Существует три стиля руководства:

- 1) авторитарный;
- 2) демократический;
- 3) либеральный.

Авторитарный стиль управления состоит в том, что вся полнота власти находится у руководителя и все решения принимаются им единолично, не учитывая мнения подчинённых. В данном случае используется командный метод

управления. Авторитарный стиль управления необходим в кризисной ситуации, когда решения должны приниматься быстро и быть чётко скоординированы, что значительно затрудняется в условиях коллективной деятельности по разработке решений.

Демократический стиль предполагает делегирование руководителем части своих полномочий подчинённым и принятие решений на коллегиальной основе. Он актуален при стабильной работе предприятия и стремлении его к внедрению инноваций.

Либеральный стиль представляет собой управление без участия руководителя. Работники предоставлены сами себе, приходится рассчитывать на их дисциплинированность.

Несмотря на существенную разницу в данных стилях управления, нельзя выделить среди них абсолютно эффективный или неэффективный, так как всё зависит от ситуации, в которой они применяются.

### ***2.7. Теория стилей руководства Р. Лайкерта***

Последователь доктрины «человеческих отношений», доктор социологии Ренсис Лайкерт разработал собственную теорию стилей руководства. В начале 60-х годов XX века он провел в Мичиганском университете исследования, посвященные отличиям эффективной организации и неэффективной. В своей теории Лайкерт выделил две крайности относительно стилей руководства – руководитель, ориентированный на задачу, и руководитель, ориентированный на сотрудников. Он обобщил реальные методы управления и в зависимости от стиля руководства разработал четыре основные системы лидерства.

1) *Эксплуататорский авторитаризм*, при котором руководитель не доверяет подчинённым, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Основным стимулом – страх и угроза наказания, вознаграждения здесь случайны, как и взаимодействие руководителя с подчинёнными, которое строится на взаимном недоверии.

2) *Великодушная автократия* предполагает, что руководство удостаивает подчинённых некоторым доверием, но как хозяин слугу. Часть решений делегируется вниз, но принимаются они в строго предписанных границах. Вознаграждение здесь действительное, а наказание – потенциальное, и оба используются для мотивации работников. Взаимодействие осуществляется в терминах снисходительности со стороны руководителя и осторожности подчинённого.

3) *Консультативная демократия* предполагает, что менеджеры советуются с подчинёнными и стремятся конструктивно использовать всё лучшее, что они предлагают. Мотивация идёт уже не только за счёт вознаграждения, но и в форме некоторого подключения к управлению. Большая часть управленческого

персонала чувствует свою ответственность за достижение целей организации. Коммуникации осуществляются как сверху вниз, так и снизу вверх, но решения в основном принимаются наверху.

4) *Совместное управление* основано на непосредственном участии подчинённых в управлении. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням управления, поток коммуникаций идет не только вверх-вниз, но и по горизонтали. Работники участвуют в процессе выдвижения целей, принятия решений, контроля, децентрализации.

Лайкерт назвал систему 1 *ориентированной на задачу* с жёстко структурированной системой управления, а систему 4 – *ориентированной на отношения*, в основе которых лежит бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. Системы 2 и 3 – промежуточные. Самая эффективная, продуктивная организация (предприятие, цех, участок) имеет руководителя, которого можно охарактеризовать системой 4.

### **3. Основные тенденции современного этапа развития теории управления**

Можно выделить также *основные тенденции современного этапа развития теории управления*.

**Первая** связана с приданием большей, чем ранее, значимости материальной, технологической базе организаций в плане управления ею. Огромную роль в этом плане сыграла «компьютерная революция», создавшая качественно новую по своим возможностям техническую базу управления, а также другие крупные достижения научно-технического прогресса.

**Вторая**, ещё более мощная тенденция состоит в дальнейшей демократизации управления. Сейчас уже не подлежит сомнению, что будущее менеджмента – за демократическими «партисипативными» (соучаствующими) формами управления. Привлечение персонала к выполнению управленческих функций есть главное условие для действия фундаментального социально-психологического феномена, обозначаемого понятием «размораживания потенциала группы». Проще говоря – это механизм полной реализации потенциала организации для управления ею, превращения её из объекта управления в субъект самоуправления.

**Третья** тенденция – интернационализация менеджмента и бизнеса и порождённые ею новые проблемы управления. Это, например, проблема кросс-культурного переноса принципов и форм управления, проблема учёта национальных менталитетов в сфере управления и др.

По мнению большинства исследователей, все эти и другие тенденции привели к тому, что сегодня сформировалась новая парадигма управления. Она

обозначается, как *«тихая управленческая революция»*, а её ключевыми чертами являются следующие.

1. *Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента*, состоящего в убеждении, что ключ к успеху управления лежит в правильном воздействии на внутренние факторы организации. Вместо этого на первый план выдвигается проблема гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды. Последняя диктует стратегию и тактику управления, определяет структуру организации и формы управления ею.

2. *Использование в управлении теории систем* позволило не только сформулировать новый взгляд на организацию как «органическое целое», имеющее свою логику и законы, но и выделить ряд универсальных переменных любой системы, контроль за которыми составляет основу эффективного управления.

3. *Ситуационный подход к управлению*, составляющий доминанту современной теории и практики управления. Главный его тезис – вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне.

4. *Признание социальной ответственности менеджмента* как перед обществом в целом, так и перед индивидом, работающим в организациях. Важнейшей характеристикой менеджмента на современном этапе является ориентация на новую социальную группу в организациях – когнитариат. Он уже не может рассматриваться как только один из экономических факторов, а трактуется как ключевой ресурс, эффективное использование и наращивание которого становится самой основной задачей менеджмента. Эти и другие положения являются основными принципами современной теории управления.

### **ТЕМА 3**

## **СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА**

1. Сущность и основные признаки организации.
2. Организация как система.
3. Классификация организаций.
4. Внутренняя и внешняя среда организации.

#### **1. Сущность и основные признаки организации**

Термин «организация» имеет очень широкий смысл. А.И. Пригожин приводит три самых распространённых значения понятия «*организация*» применительно к социальным объектам:

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

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

3) как характеристика *степени упорядоченности* какого-либо объекта. Здесь под организацией понимается определённая структура, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов.

Необходимо отметить, что все три значения не являются взаимоисключающими. ***Организация – это целостная, специально структурированная и координированная система, связанная с окружающей средой, деятельность которой направлена на достижение определённых целей.***

Организации как объект исследования привлекают к себе внимание ученых и практиков. Практически с самого начала становления социологии как науки ведущие социологи М. Вебер, Э. Мэйо, Ч. Барнард, Т. Парсонс, Р. Мертон, П. Блау, Д. Скотт, М. Крозье, Р. Лайкерт и др. уделяли большое внимание изучению организаций.

Социологи выделили следующие *общие черты организаций*:

1) цели, отражающие их предназначение, и те виды продукции и услуг, которые они производят для удовлетворения потребностей общества;

2) персонал или работники, обладающие квалификацией, знаниями и умениями, необходимыми для достижения поставленных целей;

3) разделение труда, осуществляемое в соответствии с профессионально-квалификационными характеристиками работника и обеспечивающее рациональную структуризацию работ и задач;

4) коммуникации, то есть различного рода связи, необходимые в процессе выполнения совместной работы;

5) формальные правила поведения, процедуры и контроль, устанавливаемые для того, чтобы организации функционировали как целостные образования;

6) уровни полномочий и ответственности, устанавливающие масштабы власти для разных должностей в организации.

## **2. Организация как система**

В XX веке сформировались две основные модели организации, каждая из которых базируется на её представлении как системы:

1) *модель организации как закрытой системы* (тейлоризм, школа человеческих отношений);

2) *модель организации как открытой системы* (количественный подход, ситуационный подход, теории стратегий и пр.).

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

По мере усложнения связей организаций с внешней средой акцент в работах по системному представлению организаций переносится на выявление и описание её неразрывной связи с внешним миром.

В результате сформировались черты *модели организации как открытой системы* (схема 2). *Внешняя среда* характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны её менеджмента. *Внутренняя среда* каждой организации формируется под влиянием переменных, оказывающих непосредственное воздействие на осуществляемые здесь процессы. Именно они определяют структуру организации, необходимые ресурсы и культуру, которые отражают состояние и главные черты внутренней среды.

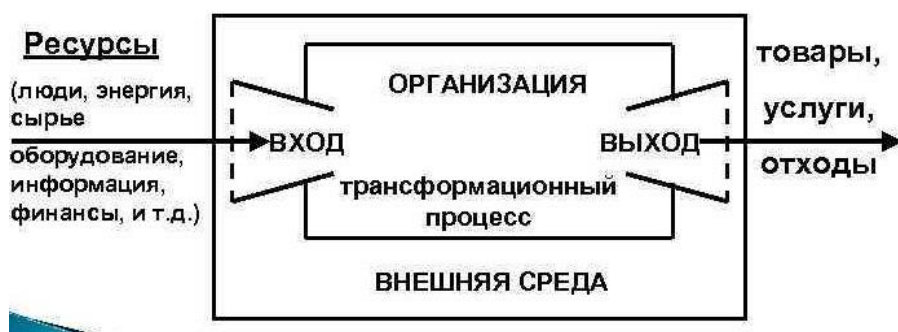


Схема 2. Организация как открытая система

### 3. Классификация организаций

Всю совокупность социальных организаций можно типологизировать по многочисленным параметрам.

На основании *критерия формализации* выделяются: *формальные* и *неформальные организации*. Формальная организация – это безличная структура связей и норм, детерминированная административными и культурными

факторами. В формальной организации отношения людей складываются на основе точно определённых должностных отношений.

Феномен формализации управленческих и деловых отношений как важнейший признак современных административных организаций был впервые проанализирован М. Вебером в его концепции бюрократии.

Классической школой управления были выявлены следующие принципы функционирования административной организации: чёткое разделение труда; предельная специализация деятельности; единоначалие и иерархия; стандартизация деятельности и формализация отношений; разграничение сфер компетенции; распределение властных полномочий на всех этапах иерархии; централизация управления и нормирование власти.

*Неформальная организация* – это спонтанно складывающаяся система межличностных отношений, основанная на взаимодействии работников как личностей. Признаки данного типа организации впервые были выделены представителями школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергером, В. Диксоном). Э. Мэйо рассматривал неформальную организацию как систему отношений, неизбежно и самопроизвольно возникающую при создании официальной формальной организации. Она реализуется на уровне малой контактной группы.

#### **4. Внутренняя и внешняя социальная среда организации**

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

К *внутренней среде организации* относят такие факторы, как цель, задачи, кадры, структура, технологии.

Постановка *целей* – важнейший исходный момент процесса управления. Основным пунктом внутриорганизационного целеполагания является формулирование миссии данной организации, которая отражает её особенности, причины существования и её будущую роль в обществе. *Миссия* – это генеральная (стратегическая) цель, которая не может быть задана количественными параметрами, а характеризует *предназначение* и *философию*, которой следует данная организация. Миссия предполагает наличие определенных ценностей, правил и приемов, которыми пользуется фирма в своей деятельности.

Чётко сформулированная миссия показывает отличие организации от



других, подобных ей. Для этого должны быть сформулированы следующие характеристики организации:

- 1) философия организации, выбранная администрацией компании для организации работы;
- 2) сфера деятельности организации, учёт которой необходим для выбора ресурсов и продукта;
- 3) система её целей, показывающая, к чему стремится организация;
- 4) технологические возможности организации.

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

*Цели* организации – направление, в котором должна осуществляться её деятельность. Цели организации принято называть *целями функционирования*.

Цели организации имеют структурный характер, то есть они предполагают определённую классификацию (схема 3):

- 1) цели организации бывают *стратегическими, тактическими и оперативными*. Первые – ключевые, они ориентированы на решение перспективных (5–10 лет) проблем; вторые – более конкретны и ориентированы на более короткий период (от одного до трёх-пяти лет). Третьи представляют собой конкретизацию стратегических и тактических целей до уровня задач, которые должны решать конкретные исполнители в своей повседневной работе (в пределах года, полугода, квартала, месяца, рабочего дня);

- 2) исходя из периода *времени*, необходимого для реализации, различают: *долгосрочные* (более 15 лет), *среднесрочные* (1-5 лет), *краткосрочные* (1 год) цели;

- 3) группировка целей по *содержанию* построена на многообразии интересов организации: выделяют *технологические, экономические, социальные, производственные, административные, маркетинговые* и пр. цели;

- 4) по своему *уровню* цели организации подразделяются на *общие* и *специфические*. *Общие* отражают концепцию развития организации в целом по важнейшим направлениям. А *специфические* разрабатываются в отдельных подразделениях организации и определяют основное направление их деятельности в плане реализации общих целей.

- 5) цели могут быть *качественными* и *количественными*;

- 6) по *значимости* цели подразделяются на *особо приоритетные* (ключевые), с достижением которых связано получение общего результата развития организации; *приоритетные*, необходимые для успеха и требующие внимания руководства; *остальные*, также важные, но несрочные цели, требующие постоянного контроля;

7) цели подразделяются на *внутренние цели* самой организации и на цели, связанные с её *деловым окружением* (внешние).



Схема 3. Система целей организации

На основе целей организация формулирует *задачи*, которые представляют собой часть работы, которую необходимо выполнить установленным способом в заданные сроки.

Задачи по сравнению с целями более конкретны, ибо они обладают не только качественными, но и количественными временными и пространственными характеристиками.

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

Термин «внешняя среда организации» был впервые использован в 20–30-е годы XX века. Как правило, различают широкую и узкую трактовку внешней среды организации.

**Широкая** трактовка предполагает рассмотрение внешней среды в виде макро- и микроокружения. К макроокружению относятся характеристики культуры (ценности, нормы, право, технология), языковая среда и др. Микросистема включает в себя их носителей – общности, группы, социальные институты, организации.

В практике современного управления чаще всего используется *узкая* трактовка внешней среды организации, в рамках которой выделяется лишь определённая часть микроокружения. Это организации, социальные группы, с которыми данная организация находится в непосредственном взаимодействии и

от которых непосредственно зависит её эффективность и выживание. В этом случае внешняя среда называется целевым окружением организации.

Внешняя среда может быть следующих типов:

- 1) нейтральная среда управления – предполагает отсутствие взаимопересекающихся и взаимосвязанных целей субъектов взаимодействия;
- 2) оптимальная среда управления – предполагает согласованность, однонаправленность или дополнительность целей;
- 3) агрессивная среда управления – предполагает наличие взаимоисключающих целей.

## ТЕМА 4 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

1. Понятие «организационная культура», её виды и функции.
2. Элементы организационной культуры.
3. Классификация организационных культур.
4. Субкультура. Контркультура. Девиантная субкультура.
5. Анализ организационной культуры.

### 1. Понятие «организационная культура», её виды и функции

**Организационная культура** – это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

На практике организационная культура представляет собой **набор традиций, ценностей, символов, общих подходов, мировоззрения членов организации**, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной компании, проявление её отличий от других.

С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

- личная инициатива;
- готовность работника пойти на риск;
- направленность действий;
- согласованность действий;
- обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчинённым со стороны управленческих служб;
- перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;

- степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений;
- готовность сотрудника открыто выражать своё мнение;
- степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

Носителями организационной культуры являются люди.

***Организационная культура бывает:***

- *явная* – зафиксирована в документальной форме (правила, инструкции или нормы);
- *неявная* – отражена в сознании человека, поддерживается традициями, верой. Псевдоорганизационная культура – культура мафиозных организаций, наркобизнеса, террористов.

***Выделяют организационную культуру:***

- *экстравертную* – обращённую во внешний мир, когда миссия находится вне области самой организации;
- *интравертную* – обращённую внутрь самой себя.

*Цель организационной культуры* – помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. И, наоборот, при соответствии организационной культуры фирмы и ценностных установок работника деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность. Таким образом, можно добиться получения *синергетического эффекта*.

Ценность организационной культуры заключается и в том, что она *является мотивирующим фактором* для сотрудников. *Мотивация* – позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим, целенаправленным образом. Если рассматривать иерархию потребностей по А.Маслоу, то организационная культура будет удовлетворять потребность человека в социальном статусе и причастности, например, к делам компании, а также способствовать его самовыражению, что находится на самом высшем уровне пирамиды потребностей.

***Организационная культура выполняет целый ряд функций:***

- *охранная функция* состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий.
- *интегрирующая функция* – усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура – своего рода

социальный клей, который помогает спланировать организацию, обеспечивая присущие для неё стандарты поведения;

- *регулирующая функция* – является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации

- *адаптивная функция* выражается в чувстве общности всех членов организации

- *ориентирующая функция* культуры направляет деятельность организации и её участников в необходимое русло.

- *мотивационная функция* – усиливает вовлечённость в дела организации и преданность ей;

- *функция имиджа организации*, формирует определённый имидж организации, отличающий её от любой другой.

## **2. Элементы организационной культуры**

Когда речь заходит об организационной культуре, нередко её воспринимают в более узком смысле как фирменный стиль. Он состоит из логотипа, слогана (девиза), отношения к покупателю и поставщику. Последнее выражается в отсутствии задержки платежей, срыва поставок, уступке клиенту.

Организационная культура должна быть согласована со стратегией компании.

Например, как заставить организации и физических лиц платить налоги? Можно просто принудить. А можно сформировать культуру. Если первое осуществимо за считанные минуты, то на второе могут уйти годы или даже десятки лет. Здесь можно применить такие методы, как реклама, прозрачность бюджета и государственной политики, соблюдение дисциплины в бюджетных институтах, отсутствие коррупции среди чиновников. На Западе опыт уплаты налогов существует более ста лет. Похоже, что в России этот опыт был утерян за годы советской власти.

### ***Атрибуты организационной культуры предприятия:***

- *Традиции и обычаи* (собираться по праздникам), уровень сотрудничества работников. Так, в некоторых организациях, особенно в бюджетных учреждениях, есть традиция отмечать праздники совместно, с поездками и экскурсиями. Сюда также можно отнести кадровую политику, систему мотивации и вознаграждений. В России в нефтяных компаниях распространена практика найма работников не на общих основаниях, как говорят, «с улицы», а по закрытым каналам на основании рекомендаций, связей и т. п.

- *Ценности* – это ценностные ориентации. Какое поведение сотрудников можно считать допустимым, как строятся отношения с коллегами и начальством –

всё это несёт организационная культура. Утверждение «Клиент всегда прав», принимаемое за правило при работе с партнёрами, влияет на качество обслуживания. Это отношение ощущается всеми нами при очередных покупках, осуществляемых в магазинах.

- *Стили руководства*: авторитарный и демократический. Например, для государственных учреждений, компаний, основанных и контролируемых полностью одним лицом (собственником), характерен более авторитарный стиль, для которого присущи низкое делегирование полномочий, единоличие и диктат в принятии решений. Как раз таким стилем руководства обладал Генри Форд, который основал свою автомобильную компанию в начале прошлого века (1903). Напротив, Альфред Слоан, управляющий General Motors, был назначен на эту должность не в самые лёгкие времена для компании, когда на автомобильном рынке монополистом был Форд. Благодаря своей гибкости и демократизации управления, Слоан вывел General Motors в лидеры автомобильного рынка США к концу 20-х гг. XX в.

- *Символика* – через неё осуществляется передача ценностей компании широкому кругу лиц. Сюда относятся фирменный стиль, логотип, торговый знак, слоган (девиз), цветовое решение в рекламе.

- *Деловой этикет*. Многие компании обязывают придерживаться сотрудников определённого стиля одежды. График работы, а также его соблюдение индивидуальны для каждой организации. Вас могут уволить при опоздании на 5 минут из Макдоналдса, но даже не вынести замечания, если вы сотрудник компании системного интегратора.

### **3. Классификация организационных культур**

***Можно выделить организационную культуру:***

- видимую, то, что выражено в предметах материального мира;
- невидимую, сосредоточенную в общепринятых ценностях, присутствующую на подсознательном уровне человека.

В теории организации рассматривают иерархию организационной культуры, касающуюся личности, группы (цеха), компании, корпорации в целом, управления. Ярко выражена корпоративная культура у таких компаний, как Макдоналдс, ИКЕА, IBM, где синий цвет узнаваем в рекламе, одежде, аксессуарах.

***Познание организационной культуры сотрудником компании характеризуется тремя уровнями:***

- фрагментарный – усвоение наиболее ярких правил;
- ассоциированный – понимание норм деятельности, с которыми человек согласен;

- выстраданный – принятие всех формальных и неформальных правил организации. Человек становится «своим», а не чужим.

### ***Кто влияет на организационную культуру?***

Очевидно, что **личность руководителя**, которая формирует команду и подсознательно набирает людей, адекватных своим жизненным установкам. Особенно это влияние ощущается сотрудниками в момент смены руководства. Впоследствии глава компании оказывает и прямое воздействие на организационную культуру путём принятия определённых правил и распорядка в организации. Большое значение в формировании культуры придается **неформальному лидеру**, полномочия которого не зафиксированы в должностных инструкциях.

Многие исследования показывают, что на организационную культуру влияет **страна расположения** организации, что обуславливается национальными особенностями, менталитетом, историческими факторами.

Так, У.Оучи (W. G. Ouchi) разработал теорию Z, описывающую американскую и японскую модели управления. Если первая исходит из примата личности, «Я» в руководстве, то вторая, наоборот, основана на главенстве коллектива, «Мы». Оучи также находит различия в системе трудовых отношений: частая смена места работы, быстрое продвижение по службе на основании личных достижений, работа по узкому профилю в США и практически пожизненный найм, медленный карьерный рост на основании стажа работы, широкий профиль деятельности в Японии.

Таким образом, Уильям Оучи выделил **три основных вида организационных культур**:

1) **Бюрократическую культуру**, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации.

2) **Клановую культуру**. Её основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служат традиции.

3) **Рыночную культуру**, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником здесь является собственность на ресурсы.

Важным элементом управленческой культуры организации является **культура отношения к жизни, а также к слабому полу вообще**. Выделяются следующие **виды такой культуры**:

1) **Культура джентльменского клуба**. Это культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определённых ролях,

не позволяя им подниматься выше. Женщины ценятся на той работе, которую выполняют, но им не позволяют разрушать барьеры и занимать руководящие должности. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению хорошего отношения к ним.

2) *Культура казармы*. Она деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их интересы и относиться к ним грубо и презрительно.

3) *Культура спортивной раздевалки*. В её рамках мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют к женщинам открытое пренебрежение. Женщин, даже высокого ранга, мужчины в свой круг общения не допускают.

4) *Культура отрицания различий между полами*. Эта культура отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин.

5) *Культура ложной защиты женщин*. В рамках этой культуры идея равенства подменяется мифами о равенстве. Здесь имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им, что они – жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке.

6) *Культура «смышлёных мачо»*. Эта культура во главу угла ставит умных и энергичных людей, умеющих в условиях женской конкуренции обеспечивать высокую эффективность работы. Не справляющихся наказывают и увольняют, причём иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными.

Известный профессор Лондонской школы бизнеса *Чарльз Хэнди* определил **четыре основных типа организационной культуры**: культура Власти, культура Роли, культура Задачи и культура Личности, которые отличаются характером управления организацией.

### **1) Культура власти (Зевса)**

Культура власти опирается на личность руководителя и его ближайшее окружение, поскольку именно в их руках сосредоточены все важнейшие ресурсы организации. Достижение результатов в такой культуре несравненно более значимо, чем средства, используемые для их достижения. Поэтому деловой успех часто соседствует с невысокой моралью.

Решения в подобной организации принимаются на основе баланса сил, а степень влияния каждого работника на организацию и её деятельность определяется его волевыми качествами и близостью к начальству. Так, влияние личного водителя руководителя на происходящие внутри организации события



может оказаться несравнимо большим, чем руководителя какого-либо подразделения. В отношении работников такая организация не является дружественной, поскольку построена на конкуренции и жёсткой системе контроля. Эффективно работать в этой организации может только человек, ориентированный на силу, уверенный в себе, не очень высоко ценящий собственную безопасность и не считающийся со слабостями других людей.

Безусловным достоинством предприятия с культурой власти является его возможность быстро реагировать на любые внешние изменения, но результативность этих реакций во многом определяется компетентностью первого лица.

Графическим символом такой культуры является паутина (схема 4). Наиболее ярко организация с такой культурой описана в книге Марио Пьюзо «Крёстный отец».

## ***2) Культура роли (или бюрократическая культура/Аполлона)***

Культура роли основана на строгой специализации подразделений и сотрудников, чью деятельность координирует немногочисленное по своему составу верхнее звено управления. В таких организациях высока степень формализации и стандартизации деятельности и отношений. Контроль осуществляется на основе правил и инструкций. Основным источником власти – это статус работника, а не его волевые качества. Для выполнения конкретной работы назначается сотрудник, квалификация которого оценивается с точки зрения соответствия этой работе. Поэтому эффективность подобной организации определяется не общим потенциалом персонала, а прежде всего тем, рационально или нет распределены и интегрированы различные работы внутри нее.

В этой культуре комфортно чувствуют себя люди, ценящие стабильность и собственную защищённость, считающие, что уровень их квалификации растёт пропорционально стажу работы, а следовательно, и заработная плата должна также увеличиваться. Честолюбивые люди, которые стремятся сами определять и контролировать свою трудовую деятельность, будут получать удовлетворение от своей работы в такой организации только находясь на высшем уровне управления.

Высокая результативность организации с культурой роли возможна только в стабильной среде. В противном случае происходит снижение ее эффективности пропорционально скорости изменения среды.

Примером подобных организаций могут служить предприятия Советского Союза, имевшие ярко выраженную ролевую культуру. Они были весьма результативны, работая в условиях стабильной внешней среды, определёнными границами СССР и пятилетними планами. Конкуренция, существующая на мировых рынках, их практически не касалась. Столкнувшись в конце 80-х гг. с

динамичным рынком вне пределов Союза, они начали очень быстро терять свою эффективность. Графический символ – храм.

### **3) Культура задачи (Афины)**

Культура задачи основана на объединении целей и интересов организации и её сотрудников. Основной контроль в подобной организации сосредоточен на высшем уровне управления. Он касается, как правило, только распределения работ, ресурсов и сотрудников между рабочими группами (командами), которым передаются полномочия, необходимые для самостоятельного решения поставленных перед ними задач. Наличие таких полномочий означает высокую степень автономии их деятельности, что в свою очередь развивает внутри группы коллективизм на основе взаимной поддержки и уважения, признания способностей каждого члена команды. Результативность команды в организации с культурой задачи ценится выше, чем результативность отдельного работника, а профессиональная компетентность работника – выше, чем его статус или волевые качества. Степень влияния специалиста на деятельность организации здесь значительно шире, чем в других культурах.

Следствием этого является высокая степень адаптивности этих организаций. В динамичном внешнем окружении культура задачи весьма эффективна.

Символ такой культуры – матрица.

### **4) Культура личности (Диониса)**

Культура личности подразумевает, что организация существует лишь для того, чтобы способствовать развитию составляющих её людей и содействовать достижению их собственных целей. Иных задач такая организация перед собой не ставит. Сила власти в культуре личности – это сила специалиста, результативно делающего свою работу, что вынуждает организацию прислушиваться к его мнению.

Примерами таких организаций в реальной жизни могут служить небольшие консалтинговые фирмы, организации, занимающиеся интеллектуальной деятельностью, или некоторые творческие союзы. Вместе с тем достаточно много людей, которые работают в организациях с более привычной культурой, придерживаются ценностей культуры личности. Это, как правило, высококвалифицированные специалисты, рассматривающие свою организацию как место для выполнения своих собственных задач с некоторой выгодой и для работодателя. Такими людьми сложно управлять (им, как специалистам, легко найти другую работу), сила формального положения руководителя на них не действует, и по своей природе они являются ярко выраженными индивидуалистами, неподвластными коллективному влиянию. Единственный способ управления такими людьми – это предоставление им ресурсов, в которых они нуждаются (доступ к оборудованию, информации, контактам).

Графический символ – пчелиный рой.

Очевидно, что рассмотренные выше виды организационных культур (власти, роли, задачи, личности) в чистом виде практически не встречаются. В них тем или иным образом сочетается ценностные ориентации всех видов культур. Следовательно, можно говорить лишь о степени тяготения организации (выраженной, например, в процентах) к культуре определенного вида.

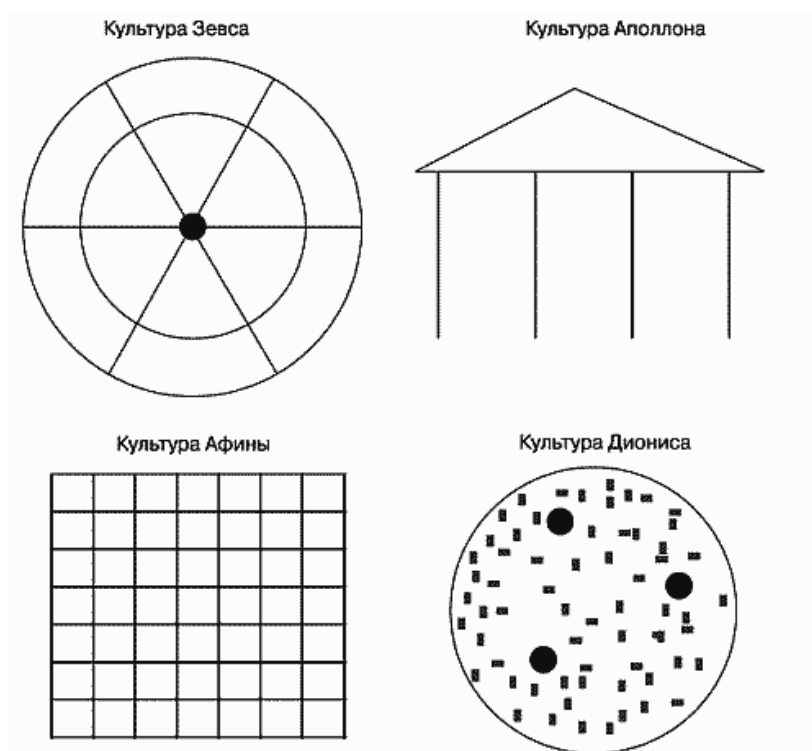


Схема 4. Типология организационных культур по Ч. Хэнди

#### 4. Субкультура. Контркультура. Девиантная субкультура

Культуру организации нельзя понимать как какой-то монолитный блок. В реальности в каждой организации существуют отдельные группы (формальные и неформальные), которые являются носителями своих «локальных» субкультур. Носителями субкультур являются отдельные личности, выражающие сходные интересы. Субкультуры при этом повторяют структуру самого предприятия: управления, отделы, администрация предприятия, будут иметь различные субкультуры.

**Субкультура** – локальная культура, отражающая дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и т.п.

Субкультура в широком смысле – частичная культурная подсистема официальной культуры организации, определяющую ценностную иерархию и

менталитет её носителей. Она не противостоит доминирующей культуре, а включает ряд её ценностей и добавляет свои, характерные только для неё.

Творцом и носителем субкультуры здесь оказывается социальная группа, имеющая определённые культурные признаки, которые отличают её от других общностей. Так, в субкультуре «управленцев» приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации, поскольку она, собственно и задает доминирующую культуру.

В неформальных образованиях выделяют контркультуру и гендерную субкультуру (в организациях в явном или скрытом виде существует проблема равноправия мужчин и женщин, которые обуславливают формирование двух субкультур – мужской и женской).

В организациях может существовать также третий тип субкультур – **контркультура**, которая достаточно упорно отвергает то, чего организация в целом хочет достигнуть. Контркультуры в организации обычно появляются тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. Некоторые «контркультурные» группы могут стать достаточно влиятельными и внести изменения в привычный ритм жизни.

**Контркультура** – локальная культура, отвергающая общую культуру, находящаяся в оппозиции к ней либо к определенным её элементам.

Контркультура – субкультура, которая не просто отличается от доминирующей культуры, но противостоит, находится в конфликте с господствующими ценностями.

Выделяют следующие виды:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых организационной культурой.

Субкультуры в известной мере автономны, закрыты и не претендуют на то, чтобы заместить собою господствующую культуру, вытеснить её как данность. В современных условиях вряд ли может существовать организация, в которой её члены вели бы себя в соответствии с общими нормативными требованиями. Когда человек нарушает нормы, правила поведения, законы, то его поведение называется *девиантным*, т.е. отклоняющимся. *Девиантное поведение* – система поступков, отклоняющихся от общепринятой или подразумеваемой нормы, будь то нормы психического здоровья, культуры, права или морали. Когда человек нарушает нормы, правила поведения, законы то его поведение называют девиантным, отклоняющимся (хищение, изменение, блокирование важной

информации). Наиболее распространенный канал её утечки – сами сотрудники. По мнению специалистов, если руководство небрежно обращается с людьми, которые работают на фирме, оно собственными руками создаёт группу риска.

Другое проявление девиантного поведения:

**Деструктивное поведение** – разрушение нормальной коммуникации и препятствующие интеграции результаты.

**Манипулятивное поведение** – скрытое управление, заведомо против воли адресата, при этом нанося ему экономический, социально-психологический ущерб. Манипуляция – это одна из ловушек технологии человеческих отношений. Каждый сотрудник, на которого возложены управленческие функции, особенно функции по управления человеческими ресурсами, обязан осознавать социально-психологическую границу своих полномочий. В конечном итоге склонность к манипулятивному поведению как одной из форм девиантного поведения определяется сугубо индивидуально-психологическими особенностями.

## **5. Анализ организационной культуры**

Существует ряд показателей, которые находятся под прямым воздействием культуры организации, такие как уровень текучести кадров, сроки трудовой адаптации, число работников, успешно прошедших процесс трудовой адаптации; уровень качества продукции, процент брака, количество изобретений и рационализаторских предложений, уровень производительности труда.

*Текучесть кадров* – это показатель, высокий уровень которого сам по себе свидетельствует о неблагоприятном положении дел на предприятии. Хорошо видна зависимость этого показателя от организационной культуры. Изменение организационной культуры предприятия (в любую сторону) влечёт за собой изменение уровня текучести кадров.

*Трудовая адаптация.* Ярким показателем эффективности организационной культуры является средний срок адаптации, т.е. время, в течении которого вновь принятые работники включаются в новую для них социально-психологическую и материально-вещественную среду. Этот показатель можно использовать в абсолютном выражении (длительный или короткий срок адаптации) и относительном (сравнение средних сроков адаптации до и после изменения организационной культуры). Об этапе процесса трудовой адаптации администрация может узнать посредством прямого опроса новых работников, о завершении процесса трудовой адаптации можно говорить, если новичок выходит на среднюю для данного производства производительность труда.

*Качество продукции или работ.* Отношение к данной ценности руководства определяет политику предприятия, которая является важным элементом миссии организации. Показатель качества продукции является индикатором

организационной культуры: сильная или слабая, функциональная или дисфункциональная.

*Отношение к нововведениям.* Направленность организации на нововведения можно определить по количеству рационализаторских предложений и изобретений. Их рост свидетельствует об активной и эффективной инновационной политике предприятия, об организационной культуре, нацеленной на развитие.

*Удовлетворённость трудом и отношение к труду* – показатели, чью связь с организационной культурой можно зафиксировать либо напрямую, замеряя их при изменении (с помощью опросов), либо через влияние на дисциплину труда, текучесть кадров, качество продукции, срок адаптации, производительность труда.

Изменение эффективности организационной культуры можно определить с помощью измерения *производительности труда* при условии, что в организационную культуру вносятся какие-то изменения, а остальные факторы остаются неизменными. Следовательно, организационная культура не только является мощным фактором эффективного функционирования и развития организации, но этот фактор можно отследить и измерить. Кроме того, организационную культуру можно планировать, создавать и изменять.

## РАЗДЕЛ 2 ОСОБЕННОСТИ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

### ТЕМА 5 ЗАКОНЫ И МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

1. Суть и формы организационного поведения.
2. Модели организационного поведения.
3. Стили организационного поведения менеджера.
4. Служебная карьера.
5. Конфликтная вертикаль.

#### **1. Суть и формы организационного поведения**

*Организационное поведение* – это область знания о поведении людей и групп в организациях, формировании поведенческих моделей и инструментах управления указанными предметными областями.

Основная практическая *цель изучения организационного поведения* – определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека, как

в индивидуальном режиме, так и в коллективном. Основная научная управленческая школа организационного поведения является эмпирической. В рамках этой школы тщательно изучается ситуационный опыт большого числа организаций, с тем, чтобы пополнить не только теоретические знания, но и совокупность моделей организационного поведения.

Поле (сфера действия) организационного поведения формируется в процессе взаимодействия четырёх факторов – людей, организационных структур, технологии и внешней среды, в которой функционирует данная организация. Взаимосвязь между ними такова:

1. Выполнение работ сотрудниками организации предполагает координацию их усилий, а значит, должны быть определены рамки и правила координации, формы власти и способы влияния, т.е. должна быть создана определённая структура формальных отношений.

2. В трудовом процессе работниками используется производственное оборудование (имущество организации), в рабочем процессе взаимодействуют люди, организационные структуры и технологии.

3. Вся организация как система и, следовательно, каждый её элемент (люди, технология, организационные структуры) подвержены влиянию внешней среды.

4. В свою очередь, при производстве товаров и услуг для открытого рынка каждый элемент системы в отдельности и вся организация в целом вызывают изменения внешней среды.

## 2. Модели организационного поведения

*Модели* организационного поведения – это системы убеждений, которые определяют действия руководителя в конкретной организации.

*Базовые модели* разработаны Макгрегором (1957 г.). Он доказал, что политика в сфере управления человеческими ресурсами, стиль принятия решений, практика работы и даже организационные проекты определяются ключевыми *предположениями о человеческом поведении*, которые носят неявный характер и требуют идентификации. Макгрегор описал две модели организационного поведения, опирающиеся на два типа людей – X и Y.

*Люди типа X:*

– большинство из них негативно относятся к труду и всеми силами стараются «увильнуть» от работы;

– они не амбициозны, стремятся уклониться от ответственности, нуждаются прежде всего в безопасности; они относительно эгоцентричны, безразличны к нуждам организации и сопротивляются переменам, причем общепринятые поощрения не позволяют преодолеть их естественную неприязнь к труду.

Следовательно, для того чтобы добиться удовлетворительных показателей труда, руководство вынуждено применять принуждение и расширять сферу контроля.

*Люди типа Y:*

– человек этого типа отнюдь не является прирождённым лентяем, его негативное отношение к труду – результат осознания опыта пребывания в организации;

– если менеджмент обеспечит надлежащие условия, стимулирующие его потенциал, работа превратится в столь же естественную потребность, как и развлечения, отдых;

– заложенный в человеке потенциал позволяет ему в надлежащих условиях брать на себя повышенную ответственность. Его воображение, изобретательность и творческие способности могут быть использованы в трудовом процессе;

– решая порученные задачи, работники типа Y будут осуществлять самоконтроль; задача руководства состоит в обеспечении условий для полной реализации их потенциала в трудовом процессе.

Макгрегор пришёл к выводу о том, что теория X устарела и более реалистичной является теория Y. Почти все работники обладают некоторым потенциалом развития, и очень немногие соответствуют типу X.

Особое значение имеет *идентификация моделей организационного поведения высшего руководства организаций*, которое стремится распространить их на организацию в целом.

Рассмотрим *четыре модели (парадигмы) организационного поведения*: авторитарную, опекающую, поддерживающую и коллегиальную (ранние модели, такие, как феодальная и рабовладельческая, опускаются). Они образуют эволюционный ряд практических методов управления людьми за прошедшие 100 лет. В конкретный период доминирующей являлась одна из них, тем не менее, использовались все рассматриваемые модели.

**1. Авторитарная модель.** Основана на власти. Доминировала в эпоху Промышленной революции. Для того чтобы заставить подчиненного выполнять определённую работу, руководитель должен обладать соответствующими властными полномочиями, позволяющими подвергнуть штрафным санкциям работника, не подчиняющегося приказам.

*Особенности модели:*

– руководители ориентированы на официально предоставленные им полномочия отдавать приказы подчинённым; знания руководителя «абсолютны», а обязанность работников заключается в беспрекословном исполнении его распоряжений; работников необходимо направлять, принуждать к работе, в чём и состоит основная задача руководства;



- жёсткий контроль руководителя над трудовым процессом; отсутствие внимания к работнику как к человеку; унижения, угрозы; подавление потенциальных лидеров;

- дефицит ресурсов из-за неизбежной централизации; негибкость модели организационного поведения;

- подавление инициативы и возникающих очагов изменений в организации;

- скорость принятия решений выше, чем в других моделях, но их качество намного ниже из-за отсутствия коллегиального метода принятия решений;

- неравномерное распределение ответственности и полномочий в организации: полномочия представлены управляющим, ответственность несут (по идее) исполнители, но она расплывается и фактически вообще отсутствует;

- психологическая зависимость от начальника, право которого нанять, уволить и «загонять до седьмого пота» подчинённого почти неоспоримо; авторитарное руководство не предполагает вербальной обратной связи подчинённого с начальником;

- неуверенность и разочарование в руководстве, агрессивность по отношению к нему;

- стремление системы закрыться.

Уровень зарплаты в организации низкий в силу того, что *результаты труда минимальны*. Наёмные работники стремятся удовлетворить, прежде всего, свои основные потребности и основные потребности своих семей. Некоторые из них достигают более высоких результатов в силу внутренних стимулов (испытывают симпатию к руководителю, босс является «прирождённым лидером»), однако основная масса рабочих имеет низкие производственные показатели. *Принципиально слабой стороной авторитарной модели являются высокие темпы износа людей.*

Авторитарная модель обладает высокой эффективностью во время кризиса, в отсутствие альтернативных подходов, при наличии руководителя – сильного и мудрого лидера, в бизнесе, которому внутренне присуща бюрократическая форма существования (банк). Новые знания о потребностях работников и изменяющаяся система социальных ценностей предопределили дальнейший поиск методов управления организационными системами.

**2. Опекающая модель.** Поиск метода, способствующего развитию у работников чувства удовлетворённости трудом и ощущения безопасности, что позволило бы снизить уровень разочарованности и агрессии, повысить качество трудовой жизни, привело к рождению опекающей модели организационного поведения.

В условиях высокой изменчивости конъюнктуры рынка труда защищённость по-прежнему является наивысшим приоритетом для множества

работников, но только в Японии работодатель до недавнего времени мог гарантировать работникам пожизненную занятость.

Успех модели опеки зависит от наличия экономических ресурсов. Усилия руководства организации направлены на обеспечение средств, необходимых для оплаты труда и предоставления льгот. Поскольку физические потребности работников должным образом удовлетворены, работодатель рассматривает в качестве основного мотивирующего фактора потребность сотрудников в безопасности.

Опека приводит к усилению зависимости работника (его безопасности и благосостояния) от организации. То есть по мере уменьшения личной зависимости (авторитарная модель) от руководителя возрастает подчинённость человека организации.

Основным достоинством опекающей модели является то, что она даёт работникам чувство безопасности и удовлетворённости. Наиболее очевидный недостаток модели состоит в том, что уровень трудовых усилий большинства из них невысок, ибо у них отсутствует мотивация к развитию способностей. Сотрудники удовлетворены материальными условиями, но многие из них чувствуют, что не имеют стимулов для самореализации, что подтверждается рядом исследований. Согласно результатам, полученным в Мичиганском университете, удовлетворённые работники далеко не всегда являются самыми продуктивными. Эта модель порождает иждивенчество, имитационную деятельность, низкое качество работы.

Поэтому опекающая модель – переходная для организации при замене силовых форм управления психологическими.

**3. Поддерживающая модель.** Эта модель организационного поведения базируется на принципе поддерживающих взаимоотношений Лайкерта. Он гласит, что управление и другие организационные процессы должны обеспечивать максимальную вероятность того, что при любом взаимодействии с организацией и всех формах взаимосвязи с ней каждый её член ощущает поддержку, которая вызывает у него осознание своей значимости и помогает ему сохранить чувство собственного достоинства. Принцип Лайкерта имеет много общего с подходом, ориентированным на человеческий капитал.

*Особенности модели:*

- организация представляет собой социальную систему, важнейшим элементом которой является работник; работник – личность, мотивы поведения которой – предмет научного анализа;

- большое значение имеет понимание групповой динамики в контексте поддерживающего управления; модель способствует оздоровлению морально-психологического климата и формированию тёплой атмосферы в коллективе;

– поддерживающая модель опирается не на деньги или власть, а на руководство или лидерство; когда лидер поддерживает усилия работников, у них появляется ощущение соучастия и причастности к решению задач организации; они имеют основания говорить о компании «мы», а не «они»;

– возрастает мотивация работников к труду, поскольку их потребности в статусе и признании удовлетворяются на более высоком уровне; таким образом, у них пробуждаются внутренние импульсы к работе;

– роль менеджера заключается в оказании помощи сотрудникам в решении возникающих проблем и выполнении рабочих заданий;

– создаётся климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации.

Поддерживающее поведение не требует привлечения значительных денежных ресурсов. Нужен определённый стиль поведения руководителей организации, касающийся их общения с людьми.

Поддерживающая модель, эффективная в отношении работников и руководителей, получила широкое признание (по крайней мере, как философия) в США.

В благополучный период, поддерживающий подход представляет собой форму инвестиций, «дивиденды» на которые «выплачиваются» в трудные для компании времена.

**4. Коллегиальная модель** применима к группе людей, стремящихся к достижению общей цели. Первоначально эта модель включала понятие команды. Она получила широкое распространение в исследовательских лабораториях и организациях.

*Особенности модели:*

– деятельность людей определяется творческим отношением к рабочим обязанностям, так как она наиболее адекватна условиям интеллектуального труда;

– значительная свобода действий сотрудников. Возможности её применения в традиционном (конвейерном) производстве ограничены жёсткими условиями организации труда;

– формирование у работников чувства партнёрства, ощущения своей необходимости и полезности;

– формирование ощущения равенства и доверия;

– общность руководителей с работниками в рамках выполнения общей задачи;

– формирование в организации такой атмосферы, при которой каждый сотрудник вносит максимальный вклад в достижение общих целей и высоко оценивает усилия своих коллег;

– формирование самодисциплины, с тем чтобы ответственные работники самостоятельно устанавливали для себя определённые рамки поведения в коллективе.

Управление организацией, отвечающей коллегиальной модели организационного поведения, ориентировано на командную работу. Реакция работника на такую ситуацию – чувство ответственности, когда рабочее задание выполняется на высоком уровне не по приказу менеджера и не под угрозой наказания, а потому, что сотрудник считает своей обязанностью добиться максимально высокого качества. В такой организации работники испытывают чувство исполненного долга, внося вклад в достижение общих целей и самореализуясь, что выражается в умеренном энтузиазме при выполнении рабочих заданий.

### **3. Стили организационного поведения менеджера**

*Стиль руководства* – это характер взаимодействия руководителя с подчинёнными по вопросам их участия в выработке решений и определения регламента трудового поведения.

*Три подхода к изучению стиля руководства:*

1. Наиболее ранний подход – *с позиции лидерских качеств* – ставил своей целью определить личностные качества и характеристики руководителей, приводящие к эффективности деятельности. Изучались такие качества руководителей, как уровень интеллекта, инициативность, уверенность в себе, компетентность, честность, внешность и др. Однако, несмотря на многочисленность проведённых исследований, набор личностных характеристик руководителя, однозначно связанных с его эффективностью, так и не был выявлен.

2. Следующий – *поведенческий* подход к лидерству – сосредоточил внимание на поведении руководителей, их стилях отношений с подчинёнными. Однако попытки этого подхода определить какой-то оптимальный стиль руководства, приводящий к успеху, также не был осуществлен.

3. Современный – *ситуационный* – подход к лидерству помимо личностных качеств руководителя и стиля его поведения включает в изучение дополнительные, ситуационные, факторы. Его основное утверждение заключается в требовании для разных ситуаций различных же организационных структур и соответственного стиля руководства. Руководитель при этом должен уметь реагировать на меняющиеся обстоятельства своей деятельностью.

#### **3.1. Авторитарное и демократичное руководство Макгрегора**

Дуглас Макгрегор в качестве поведенческой характеристики руководителя выделил *степень его контроля над подчинёнными*. Полюса этой характеристики

определяются как автократичное и демократичное руководство (схема 5). О теории Макгрегора говорилось выше.

*Автократичное руководство* означает, что руководитель навязывает подчинённым свои решения и централизует полномочия. Прежде всего, это касается формулировки задания подчинённым и регламента их работы (теория X).

*Демократичное руководство* означает, что руководитель избегает навязывать свою волю подчинённым, включает их в принятие решений и определение регламента работы (теория Y).

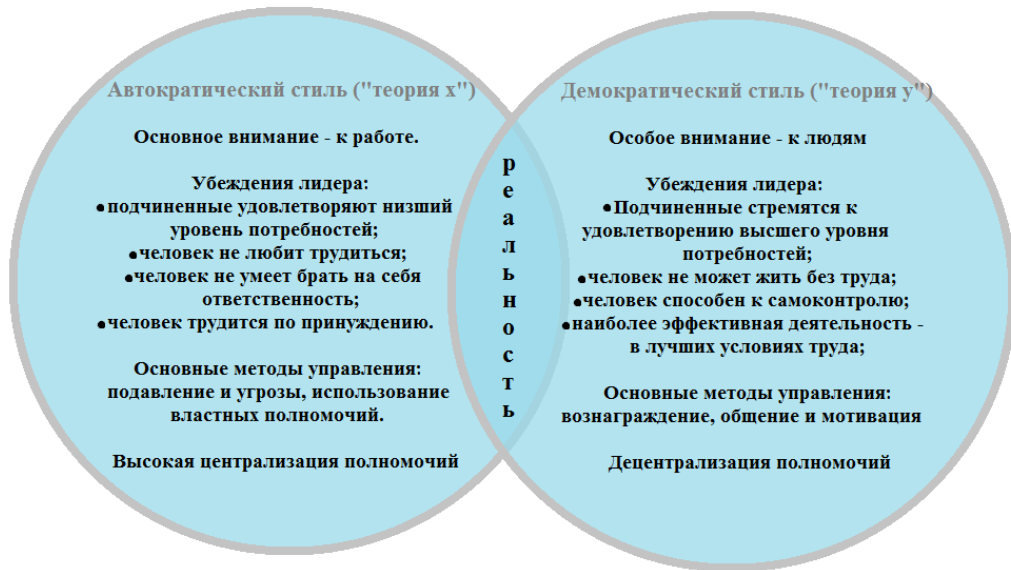
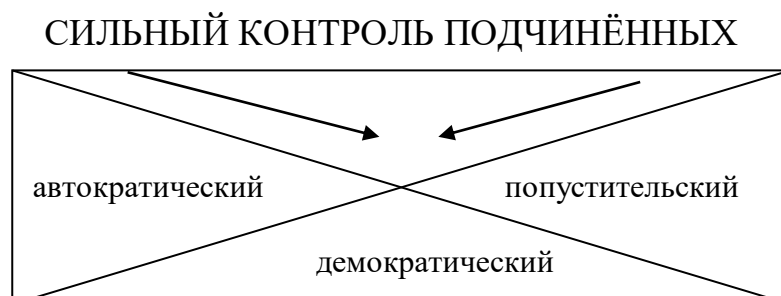
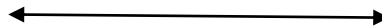


Схема 5. Стили руководства по Д. Макгрегору

### 3.2. Исследования стиля руководства К. Левина

До Макгрегора более объёмную одномерную классификацию стилей руководства предложил известный психолог *Курт Левин*. В его классификации в качестве крайних полюсов были поставлены автократичное и попустительское (в исходной терминологии – либеральное) руководство, а демократичный стиль выступал как компромиссный и наиболее приемлемый вариант (схема 6; таблица 2).





## СЛАБЫЙ КОНТРОЛЬ ПОДЧИНЁННЫХ

Схема 6. Стили руководства по К. Левину

Исследователи обратили также внимание на то, что деятельность автократичного руководителя, как правило, подчинена производственным задачам, а люди имеют второстепенное значение. Для демократичного же лидера, наоборот, на первом месте оказываются люди, и он ориентирован на повышение производительности путём совершенствования человеческих отношений. Эти характеристики стали измерять по шкале, полюсами которой являются, с одной стороны, ориентация руководителя на работу, с другой – на людей и отношения в трудовой группе.

Таблица 2

*Достоинства и недостатки стилей руководства по К. Левину*

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Пассивный (либеральный) стиль
<i>Сильные стороны</i>	Внимание срочности и порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера
<i>Слабые стороны</i>	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства

### 3.3. Четыре системы Р. Лайкерта

На этой основе Р. Лайкерт предложил *четыре базовые системы стиля руководства*:

- эксплуататорско-авторитарную,
- патерналистско-авторитарную,
- консультативно-демократическую,
- демократическую (основанную на участии).

Лайкерт сделал вывод, что четвёртая система наиболее эффективна, так как руководитель поощряет своих подчинённых и способствует формированию групп на основе сотрудничества. Однако эта оптимистическая оценка далеко не во всех экспериментах получила подтверждение.

### 3.4. Управленческая решётка Блейка-Моутона

Р. Блэйк и Д. Моутон построили решётку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства (схема 7).



Схема 7. Управленческая решётка Блейка-Моутона (матрица стилей руководства)

Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стилль руководства определяется обоими этими критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9x9), т.е. 81 вариант стилия управления. Каждый из вариантов поведения при управлении компанией может быть сравнён с любым другим из данной матрицы. Безусловно, нельзя чётко определить, к какому именно квадранту матрицы относится данный конкретный вид руководства. В действительности делать это и не обязательно, поскольку нельзя извлечь конкретный смысл из номера квадранта. Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.

1.1 – *страх перед бедностью (примитивное руководство)*. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчинённым, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла». Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно самые серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

1.9 – *дом отдыха (социальное руководство)*. Руководитель сосредоточивается на хороших, тёплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчинённых, чего нельзя сказать о процессе производства. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчинёнными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текучесть кадров на предприятиях с таким стилем управления очень низка, как, впрочем, и количество прогулов, а уровень удовлетворения трудом очень высок. К сожалению, излишняя доверчивость к подчинённым часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений, за счёт этого страдает производство. Расторопные подчинённые весьма часто злоупотребляют доверием к себе либо даже стараются заменить собой мягкотелого лидера.

9.1 – *авторитет – подчинение*. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчинённых. Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Они считают, что такая деятельность является проявлением мягкотелости и ведёт к посредственным результатам. Кроме того, они считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчинённых в его принятии. Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Однако между таким руководителем и его подчинёнными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь



и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

5.5 – *организация (производственно-социальное управление)*. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях – лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчинёнными. Контроль над процессом принятия решений является как бы компенсацией для рабочих за осуществлением контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа являются постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперёд всего производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего. Как, впрочем, и некоторые стороны внутренней жизни коллектива.

9.9 – *команда*. Благодаря усиленному вниманию к подчинённым и эффективности, руководитель добивается того, что подчинённые сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера позиции (5.5), который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причём наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг они считают активное вовлечение подчинённых в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворённость трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

Блэйк и Моутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства – оптимальным стилем – было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчинённым и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно чётко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная

подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей работы.

Матрица стилей руководства несомненно является наиболее популярным подходом к изучению стилей руководства. Он является не только удачной комбинацией других исследований на эту тему, но также даёт руководителям особую возможность оценить свою позицию и попытаться начать движение в сторону усовершенствования стиля управления.

### 3.5. Двухмерная оценка стилей повеления У. Реддина

Уильям Реддин предложил двухмерную оценку характеристик стиля руководства – ориентацию руководителя на работу и на людей, предполагая, что возможно их сосуществование, а не альтернативность.

Реддин определяет 8 стилей руководства, исходя из комбинации 3 факторов: ориентация на задачи, ориентация на отношения, эффективность (схема 8).



Схема 8. Матрица стилей руководства по У. Реддину

Краткое описание 8 стилей руководства:

1. *Администратор* – менеджер, ориентированный на решение существенных задач и высокий уровень взаимоотношений с учётом ситуации, обеспечивающей принятие эффективных решений.

2. *Соглашатель* – менеджер, имеющий высокую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая этого не требует. Поэтому такой менеджер менее эффективен. Он слаб в принятии решений, позволяет различным факторам давления воздействовать на себя и предпочитает минимизировать существующее давление, а не максимизировать производство в перспективе.

3. *Доброжелательный автократ* – менеджер, имеющий высокую степень ориентации на задачи и низкую степень ориентации на отношения в ситуации, в которой такое поведение приемлемо, следовательно, у него высокая

эффективность. Это человек, который знает, чего хочет и как получить это, не вызывая обиды или негодования.

4. *Автократ* – менеджер, имеющий высокую степень ориентации на задачи и низкую степень ориентации на отношения в ситуации, в которой такое поведение неприемлемо, поэтому у него низкая эффективность. Это человек, не уверенный в других, невежливый и заинтересованный только в текущих делах.

5. *Прогрессист* – менеджер, имеющий высокую степень ориентации на отношения и низкую степень ориентации на задачи в ситуации, в которой такое поведение приемлемо, что повышает его эффективность. Это человек, имеющий полное доверие к людям и озабоченный их личностным развитием.

6. *Миссионер* – менеджер, имеющий высокую степень ориентации на отношения и низкую степень ориентации на задачи в ситуации, в которой такое поведение неприемлемо, что снижает его эффективность. Это человек, заинтересованный главным образом в гармонии.

7. *Бюрократ* – менеджер, имеющий низкую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, в которой такое поведение приемлемо, что повышает его эффективность. Это человек, заинтересованный в правилах и процедурах как таковых и желающий с их помощью контролировать ситуацию в целях собственной выгоды. Это зачастую добросовестный человек.

8. *Дезертир* – менеджер, имеющий низкую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, в которой такое поведение неприемлемо, что снижает его эффективность. Это пассивный человек.

### **3.6. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона**

Представляет одну из наиболее совершенных ситуационных моделей и имеет две особенности:

– во-первых, концентрирует внимание на самом процессе принятия решений руководителем;

– во-вторых, предлагает руководителю выбор стиля поведения.

Врум и Йеттон<sup>1</sup> выделили *пять стилей руководства*, которые зависят от того, насколько существенно подчинённые участвуют в процессе принятия решения.

Эти стили следующие:

**A1.** Руководитель сам решает проблему или принимает решение. В этом случае подчинённые совсем не участвуют в принятии решения.

---

<sup>1</sup> **Виктор Врум** является американским исследователем в области теории мотивации. **Филипп Йеттон** – исследователь в области поведенческих теорий и моделей лидерства. Вместе с Виктором Врумом полтора года разрабатывал и тестировал дерево решений для определения модели лидерства.

**A2.** Руководитель запрашивает информацию у подчинённых – сам анализирует информацию – принимает решение. Роль подчинённых в этом случае – только предоставление необходимой информации

**C1.** Руководитель излагает проблему индивидуально одному подчинённому (или нескольким подчинённым, но по отдельности) – выслушивает идеи и предложения подчинённого – принимает решение. Важно, что руководитель не собирает подчинённых в одну группу, а выслушивает их идеи по отдельности.

**C2.** Руководитель излагает проблему группе подчинённых – выслушивает их идеи и предложения – принимает решение (не обязательно совпадающее с решением группы подчинённых).

**G2.** Руководитель излагает проблему группе подчинённых – выслушивает их идеи и предложения – вместе с группой приходит к соглашению (консенсусу) – принимается совместное решение. Роль руководителя здесь, скорее, похожа на роль председателя, который выслушивает все решения, но не влияет на группу своим авторитетом.

Стили руководства A1 и A2 можно назвать автократическими («А» – от автократический), C1 и C2 – консультационными («С» – от английского consult), стиль G2 – демократическим или групповым («G» – от английского group).

Врум и Йеттон считали, что нет бесспорно лучшего стиля руководства. По их мнению, каждый раз в зависимости от конкретной ситуации необходимо применять тот или иной стиль руководства. То есть, выбранный стиль руководства должен зависеть от конкретных жизненных обстоятельств.

Чтобы понять, какой стиль руководства выбрать в данной ситуации, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается каждая ситуация

*Критерии самой ситуации:*

1. Значение качества решения.
2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
3. Степень структурированности проблемы.

*Критерии, ограничивающие участие подчинённых:*

1. Значение согласия подчинённых с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения
2. Определённая на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчинённых.
3. Степень мотивации подчинённых достичь целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы.
4. Степень вероятности конфликта между подчинёнными при выборе альтернативы.

Каждый критерий – это, по сути, вопрос, который руководитель должен задать себе при оценке ситуации.

### *Дерево решений Врума-Йеттона*

Чтобы определить, который из этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений (схема 9).

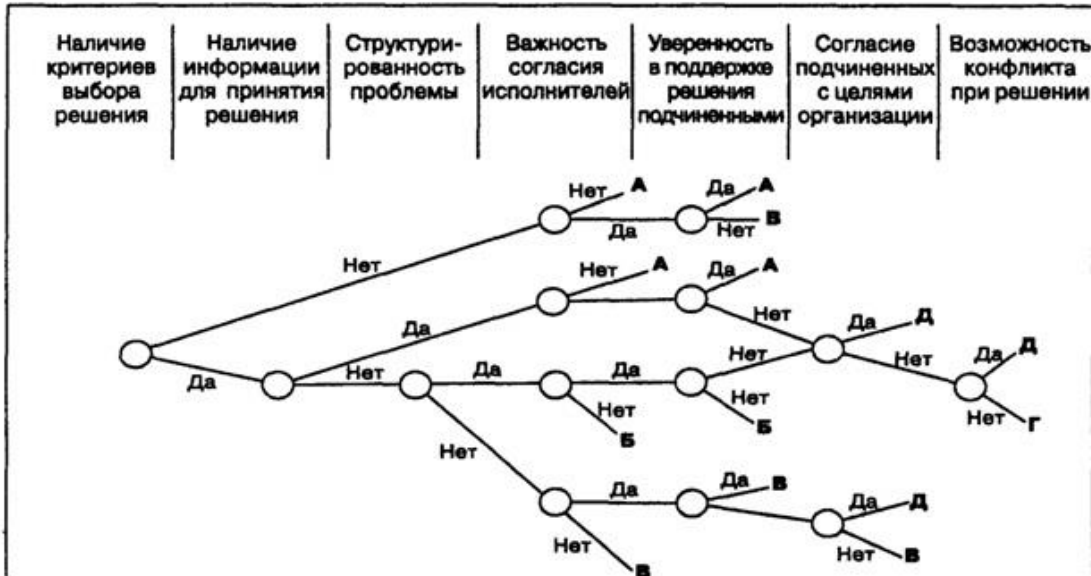


Схема 9. Схема модели Врума-Йеттона

- А – руководитель сам принимает решение на основе имеющейся информации
- Б – подчинённые предоставляют информацию, а руководитель принимает решение
- В – руководитель на основе высказанных подчинёнными мнений принимает решение
- Г – руководитель совместно с подчинёнными ищет и принимает решение
- Д – руководитель постоянно работает с группой, которая вырабатывает и принимает коллективное решение

Модель Врума-Йеттона имеет чисто практическое значение, в отличие от многих других теорий управления. Используя дерево решений, любой руководитель может разобраться и оценить – какой стиль руководства более подойдёт к принятию данного решения.

## **5. Служебная карьера**

Служебную карьеру необходимо рассматривать как одну из самых эффективных моделей поведения людей в организации как по последствиям для самого субъекта карьеры, так и по результатам этого поведения для организации в целом. Являясь элементом или формой вертикальной мобильности, служебная карьера представляет собой самый яркий пример целерационального действия.

Одновременно служебная карьера – мощный рычаг, используя который, менеджер способен добиться от любого исполнителя нужного ему результата.

**Карьера** – это:

1) индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

2) фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положения в коллективе).

По сути, карьера представляет собой суждения работника о своём будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; поступательное продвижение по служебной лестнице в рамках организационной иерархии, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Различают *два вида карьеры*: профессиональную и внутриорганизационную.

*Профессиональная карьера* характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, наконец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять *внутриорганизационную карьеру*. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

Внутриорганизационная карьера реализуется в **трёх основных направлениях**:

– *вертикальное* – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае карьерное продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъём на более высокую ступень структурной иерархии;

– *горизонтальное* – имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определённой служебной роли на ступени, не имеющей жёсткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

– *центростремительное* – данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству

организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Главная задача планирования и реализации карьеры заключается в *обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры*. Это взаимодействие предполагает решение ряда **задач**:

- 1) достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника;
- 2) обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учёта его специфических потребностей и ситуаций;
- 3) обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- 4) устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- 5) повышение качества процесса планирования карьеры;
- 6) формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- 7) изучение карьерного потенциала сотрудников;
- 8) обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- 9) определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Как показывает практика, часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе, что говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определённые цели, но так как и организация, принимая его на работу, тоже имеет свои цели, то

нанимающемуся необходимо уметь реально сопоставлять собственные деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация. От этого зависит успех его карьеры.

Правильная самооценка навыков и деловых качеств предполагает знание себя, собственных сил, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно определить цели карьеры. **Целью карьеры** нельзя считать область деятельности, определённую работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хочет иметь конкретную работу, занимать определённую ступеньку на иерархической лестнице должностей, например:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, которые соответствуют самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение;
- получить работу или должность, соответствующие самооценке;
- выполнять работу или занимать должность, которые усиливают возможности работника и развивают их;
- иметь работу или должность, которые носят творческий характер;
- иметь хорошо оплачиваемую работу или должность;
- иметь работу или должность, которые позволяют продолжать активное обучение.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняется сам работник, с ростом его квалификации и т. д.

***В карьере работника можно выделить несколько этапов:***

*Предварительный этап* включает учёбу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает *этап становления*, который длится примерно пять лет – от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжают беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой был бы выше прожиточного минимума.

*Этап продвижения*, как правило, длится от 30 до 45 лет. В этот период идёт процесс роста квалификации, работник продвигается по служебной лестнице.



Накапливается богатый практический опыт, приобретаются навыки, растёт потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и ещё большей независимости, начинается самовыражение работника как личности. В этот период удовлетворению потребности в безопасности уделяется гораздо меньше внимания, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда и заботы о здоровье.

*Этап сохранения* характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. В этот период наступает пик совершенствования квалификации, происходит её повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъём на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется всё больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале своей и других организаций, покупка акций и облигаций).

*Этап завершения* приходится на период от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта), самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится увеличить и другие источники дохода, которые бы заменили заработную плату при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, *пенсионном этапе* карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и о здоровье.

Для того чтобы управлять карьерой, требуется более полное описание того, что происходит с людьми на различных её этапах. С этой целью в организациях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой проводятся специальные исследования.

Различают несколько *видов карьеры* (таблица 3).

## Основные виды карьеры

Вид карьеры	Описание карьеры
1. Ситуационная	Такой карьерой распоряжается его Величество Случай. Не нужно заранее учитывать какие-то факторы планирования карьеры – сами придут.
2. Зависимая (от начальника)	Здесь акцентируется внимание на лице, принимающем решение, от которого зависит карьера. Люди в этом случае формируют свою работу «под начальника»: угодничество, подхалимство, подсиживание, доносительство. Поэтому образно такую карьеру называют лакейской, подхалимской, «лизальной», угоднической.
3. От развития объекта	Сначала руководитель возглавляет небольшое подразделение, а затем добивается развития его или превращение в более крупное с изменением занимаемой должности.
4. Собственноручная	Люди работают настолько профессионально, что этот профессионализм сам себе прокладывает дорогу в должностных «джунглях», т.к. такому напору профессионализма невозможно противостоять.
5. «По трупам»	Карьерные интересы превалируют в жизни – человек ни перед чем не останавливается в желании пройти наиболее короткий путь к нужной должности. Он использует различные методы и приёмы уничтожения соперников.
6. Системная	Карьера увязывает в единое целое различные составные части карьеры и требует создания организационного фундамента её планирования.

**Типовые модели карьеры:**

Многообразие вариантов карьеры получается за счёт сочетания четырёх основных моделей, а именно: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».

**1. Карьера «трамплин» (схема 10).**



Схема 10. Модель служебной карьеры «трамплин»

Она широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъёма по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определённом этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию.

Карьера «трамплин» наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях занимались одними людьми по 20-25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе. В силу ряда причин: личных интересов, невысокой загрузки, хорошего трудового коллектива, приобретённой квалификации – работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на пенсию. Таким образом, карьера «трамплин» может быть вполне приемлемой в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих.

## 2. Карьера «лестница»

Модель «лестница» (схема 11) предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определённую должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации.



Схема 11. Модель служебной карьеры «лестница»

Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей». Поэтому она должна поддерживаться вышестоящим органом управления с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника.

После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом.

### 3. Карьера «змея»

Эта модель пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путём назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 года). Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха (схема 12).

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления. Это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие чёткой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе.

Наибольшее распространение эта модель получила в Японии на крупных фирмах. Во многих японских фирмах ротация в течение всей трудовой жизни распространяется на всех служащих. При несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия, т.к. часть сотрудников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать её очень болезненно.

				Генеральный директор объединения
	Заместитель по производству	Заместитель по кадрам	Заместитель по экономике	
III уровень (объединение)	←	←	←	
	Заместитель по производству	Заместитель по снабжению	Заместитель по кадрам	
II уровень (предприятие)	←	←	←	Начальник подразделения
	Диспетчер	Технолог	Экономист	
I уровень (подразделение)	←	←	←	
	Мастер			

Схема 12. Модель карьеры «змея»

#### 4. Карьера «перепутье»

Эта модель предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождения руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека (схема 13).

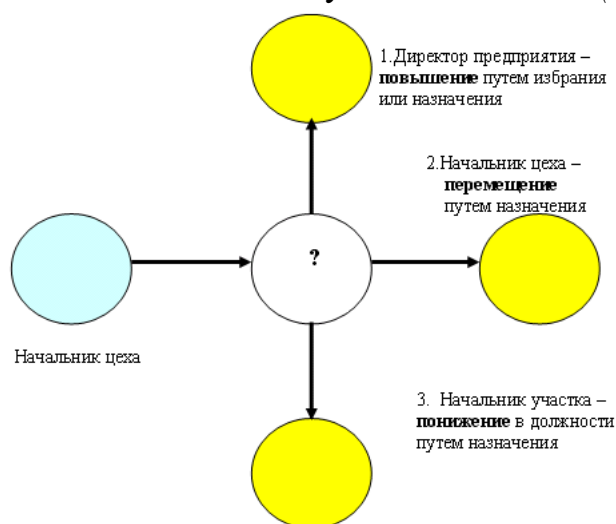


Схема 13. Модель карьеры «перепутье»

#### 5. Конфликтная вертикаль

Понятие «конфликт» в научной литературе, впрочем, как и в публицистике, неоднозначно. Существует множество определений термина **«конфликт»**. Наиболее общий подход к определению конфликта состоит в определении его

через противоречие как более общее понятие, и прежде всего – через *социальное противоречие*.

Для социального конфликта всегда необходимы, по меньшей мере, две противодействующие стороны. Их поступки обычно направлены на достижение взаимоисключающих интересов и, следовательно, сталкиваются. Всем конфликтам свойственно сильное напряжение, которое побуждает людей так или иначе изменить поведение, приспособиться либо «оградиться» от данной ситуации.

Наиболее полное определение социального конфликта: Конфликт социальный (от лат. *conflictus* – столкновение) – предельный случай обострения социальных противоречий, выражающийся в столкновении различных социальных общностей – классов, наций, государств, социальных групп, социальных институтов и т.п., обусловленном противоположностью или существенным различием их интересов, целей, тенденций развития. Конфликт социальный складывается и разрешается в конкретной социальной ситуации в связи с возникновением требующей разрешения социальной проблемы. Он имеет вполне определённые причины, своих социальных носителей (классы, нации, социальные группы и т.д.), обладает определёнными функциями, длительностью и степенью остроты.

### *Конфликт, его виды и функции*

По проблемам классификации социальных конфликтов среди исследователей нет единой точки зрения. Думается, можно присоединиться к В.И. Сперанскому, который предлагает определять основные виды конфликтов в зависимости от того, что берётся за основание классификации.

Если за основание берутся *особенности сторон*, то можно выделить:

- межличностные;
- между личностью и группой;
- внутригрупповые;
- между малыми и большими социальными общностями;
- межэтнические;
- межгосударственные.

В зависимости от *мотивации конфликта* выделяют три блока социальных конфликтов:

- конфликты, возникающие в связи с распределением властных полномочий и позиций;
- конфликты по поводу материальных ресурсов;
- конфликты по поводу ценностей важнейших, жизненных установок.

Таким образом, классификация конфликтов – метод познания, заключающийся в объединении их в группы на основе какого-либо признака.

Базисная типология конфликтов позволяет определить в нём наиболее общие структурные единицы.

В принципе, в основе классификации может лежать любой признак конфликта. Если за основу берется характеристика, присущая всем конфликтам, то классификация называется общей. В противном случае она будет частной.

### ***Функции конфликта:***

Конфликт выполняет как положительные, так и отрицательные социальные функции. Позитивное или негативное воздействие конфликта во многом обусловлено социальной системой. В свободно структурированных группах, где конфликт считается нормой, и существуют разнообразные механизмы его урегулирования, конфликт, как правило, способствует большой жизнеспособности, динамизму и восприимчивости к прогрессу. В тоталитарно организованной социальной группе конфликт не признаётся в принципе, а единственным механизмом его разрешения является подавление силой. Подавленный конфликт становится дисфункциональным, ведущим людей к дезинтеграции, обострению старых и возникновению новых противоречий. Нерешённые противоречия накапливаются, а если проявляются в форме конфликта, то ведут к серьёзным социальным потрясениям.

*Среди позитивных функций конфликта по отношению к основным участникам можно выделить следующие:*

- конфликт полностью или частично устраняет противоречие, возникающее в силу несовершенства многих факторов; он высвечивает узкие места, нерешенные вопросы. При завершении конфликтов более чем в 5% случаев удаётся полностью, в основном, или частично разрешить противоречия, лежащие в их основе;

- конфликт позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нём. Конфликт тестирует ценностные ориентации человека, относительную силу его мотивов, направленных на деятельность, на себя или на взаимоотношения, выявляет психологическую устойчивость к стрессовым факторам трудной – ситуации. Он способствует более глубокому познанию друг друга, раскрытию не только непривлекательных черт характера, но и ценного в человеке;

- конфликт позволяет ослабить психологическую напряжённость, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию. Конфликтное взаимодействие, особенно сопровождаемое бурными эмоциональными реакциями, помимо возможных негативных последствий, снимает у человека эмоциональную напряжённость, приводит к последующему снижению интенсивности отрицательных эмоций;

- конфликт служит источником развития личности, межличностных отношений. При условии конструктивного разрешения конфликт позволяет человеку подняться на новую высоту, расширить способы и сферу взаимодействия с окружающими. Личность приобретает социальный опыт решения трудных ситуаций;

- конфликт может улучшить качество индивидуальной деятельности;

- при отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих;

- межличностные конфликты, будучи отражением процесса социализации, служат одним из средств самоутверждения личности, формирования её активной позиции во взаимодействии с окружающими и могут быть определены как конфликты становления, самоутверждения, социализации.

*Негативные функции межличностных конфликтов:*

- большинство конфликтов оказывает выраженное негативное воздействие на психическое состояние его участников;

- неблагоприятно развивающиеся конфликты могут сопровождаться психологическим и физическим насилием, а, значит, травмированием оппонентов;

- конфликт как трудная ситуация всегда сопровождается стрессом. При частых и эмоционально напряжённых конфликтах резко возрастает вероятность сердечно-сосудистых заболеваний, а также хронических нарушений функционирования желудочно-кишечного тракта;

- конфликты – это деструкция системы межличностных отношений, которые сложились между субъектами взаимодействия до его начала. Появляющаяся неприязнь к другой стороне, враждебность, ненависть нарушают сложившиеся до конфликта взаимные связи. Иногда в результате конфликта взаимоотношения участников вообще прекращаются;

- конфликт формирует негативный образ другого – «образ врага», который способствует формированию негативной установки по отношению к оппоненту. Это выражается в предвзятом отношении к нему и готовности действовать в ущерб ему;

- конфликты могут негативно отражаться на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов. Участники конфликта обращают меньше внимания на качество работы, учёбы. Но и после конфликта оппоненты не всегда могут работать с такой, же продуктивностью, как и до конфликта;

- конфликт закрепляет в социальном опыте личности насильственные способы решения проблем. Победив однажды с помощью насилия, человек воспроизводит данный опыт в других аналогичных ситуациях социального взаимодействия. Конфликты зачастую отрицательно влияют на развитие



личности. Они могут способствовать формированию у человека неверия в торжество справедливости, убеждённости, что другой всегда прав и т.д.

Можно выделить *три аспекта определения границ конфликта*: пространственный, временной и внутрисистемный.

*Пространственные границы* конфликта определяются территорией, на которой происходит конфликт. Ясно, что эта территория может быть самой различной, начиная от минимального пространства (например, жилой площади) и кончая всем Земным шаром. Разномасштабные примеры: ссора на кухне – и мировая война. Чёткое определение пространственных границ конфликта важно главным образом в международных отношениях, что тесно связано и с проблемой участников конфликта. В нашей недавней истории подобная задача возникала неоднократно при межнациональных конфликтах в Нагорном Карабахе, Приднестровье, Таджикистане, Северном Кавказе и других местах, где следовало чётко определить территориальные границы зоны конфликта для осуществления превентивных мер.

*Временные границы* – это продолжительность конфликта, его начало и конец. От того, считать ли конфликт начавшимся, продолжающимся или уже закончившимся, зависит, в частности, юридическая оценка действий его участников в тот или иной момент времени. Особенно это важно для того, чтобы правильно оценить роль вновь присоединившихся к конфликту лиц.

*Начало конфликта* определяется объективными (внешними) актами поведения, направленными против другого участника (конфликтующей стороны), при условии, что последний осознаёт эти акты как направленные против него и им противодействует. Эта несколько усложненная формула означает, что для признания конфликта начавшимся требуется, по крайней мере, три совпадающих условия:

1) первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику (т.е. своему противнику); при этом под действиями мы понимаем как физические движения, так и передачу информации (устное слово, печать, телевидение и т.д.);

2) второй участник (противник) осознаёт, что указанные действия направлены против его интересов;

3) в связи с этим он и сам предпринимает ответные активные действия, направленные против первого участника. С этого момента можно считать, что конфликт начался.

Сказанное означает, что нет конфликта, если действует только один участник или участниками производятся лишь мыслительные операции (планирование поведения, обдумывание образа действий противника, прогнозирование хода будущего конфликта и т.п.).

В самом деле, действия, хотя бы и агрессивные, но лишь одной стороны, на что вторая сторона не претендует, конфликтом назвать ещё нельзя. Возможно, предполагаемый противник признает эти действия правильными; может быть, он опасается противодействовать первому участнику и подчиняется ему или же им руководят какие-то иные соображения. Главное, что он не предпринимает никаких действий против первого субъекта. Но в таком случае нет и конфликта как противоборства сторон.

*Окончание конфликта* неоднозначно. Конфликт может быть исчерпан (например, примирение сторон), но может прекратиться из-за выхода из конфликта одной из сторон либо её уничтожения (во время войны или при совершении преступления). Наконец, возможно пресечение развития и прекращение конфликта в результате вмешательства третьих лиц. Так в ряде случаев заканчиваются так называемые криминальные конфликты. Практика международных отношений всё более часто использует третьи силы для пресечения межнациональных конфликтов (ввод войск ООН, дипломатическое посредничество и др.). Эти методы, как известно, стали применяться и на территории нашей страны и государств СНГ.

Таким образом, окончанием конфликта нужно считать прекращение действий всех противоборствующих сторон, независимо от причины, по которой это имеет место.

## **ТЕМА 6 ВЛАСТЬ И СОЦИАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ**

1. Социальная природа власти.
2. Уравнение и элементы социального контроля.
3. Социальные нормы и социальные санкции.
4. Агенты формального и неформального контроля.
5. Управление и манипулирование.
6. Теоретическое осмысление феномена манипулирования Г. Лебоном и Г. Тардом.
7. Государственный интерес. Естественный и искусственный государственный интерес.

### **1. Социальная природа власти**

**Власть** является основным предметом изучения политической социологии, а также важнейшей категорией социологии управления, поскольку понятия «власть» и «управление» самым тесным образом связаны между собой.

Почему один человек подчиняется другому? Потому что другой или сильнее (как, например, грабитель, угрожающий пистолетом), или умнее и опытнее (человек следует его совету и рекомендации, чтобы избежать осложнений и возможных ошибок), или является начальником и имеет соответствующие его должности право отдавать распоряжения. Как видим, в основе подчинения одного человека другому лежит *неравенство*: неравенство естественное (физиологическое, интеллектуальное и т.п.) и неравенство социальное (статусное, экономическое, образовательное и т.п.).

**Власть** – это один из важнейших видов социального взаимодействия, суть которого заключается в участии в нём, по крайней мере, двух индивидов, один из которых подчиняется распоряжению другого, что проявляется в реальных действиях, поступках, демонстрации намерений. Поддержание и возобновление этого взаимодействия в обществе всегда обеспечивается соответствующими нормами и санкциями, что и даёт основание рассматривать власть как социальный институт.

Существуют различные взгляды на проблему власти. Согласно *М. Веберу*, власть – это возможность для кого-либо осуществлять свою волю в преследовании целей действия в рамках социальных отношений, не считаясь с оказываемым сопротивлением. Схожим образом Вебер определял «господство» как вероятность того, что тот или иной приказ встретит повиновение у данной группы людей. В соответствии с этим определением:

- 1) власть осуществляется индивидами и вследствие этого предполагает выбор, деятельность и намерение;
- 2) идея власти связана с представлением о деятельности, т.е. о достижении индивидом желаемых целей;
- 3) власть осуществляется по отношению к другим индивидам и может быть связана с сопротивлением и конфликтами;
- 4) власть подразумевает наличие различий в интересах между теми, кто обладает ею, и теми, кто её лишён;
- 5) власть негативна, она приводит к депривации и ограничению деятельности подчинённых.

Вебер утверждал, что власть приобретает качества господства тогда, когда её осуществление полагается народом как легитимное.

В *марксистской социологии* власть рассматривается как структурное отношение, существующее независимо от воли индивидов. Представления о деятельности и намерениях не являются существенными для такого определения, поскольку существование власти рассматривается как следствие классовой

структуры обществ. Так, *Н. Пулантцас*<sup>2</sup> определял власть как способность одного класса реализовывать свои интересы в противовес другим классам. С этой точки зрения, власть характеризуется следующим:

- 1) она не может быть отделена от экономических и классовых отношений;
- 2) она предполагает классовую борьбу, а не просто конфликты между индивидами;
- 3) анализ власти невозможен без рассмотрения способов производства.

В *американской социологии* власть не рассматривалась как нечто, с необходимостью предполагающее конфликт и принуждение. *Т. Парсонс* определяет власть как позитивную социальную способность к достижению целей сообщества; таким образом, власть представляется по аналогии с деньгами в экономике как обобщённая способность обеспечивать достижение общих целей социальной системы. Однако, с этой точки зрения, трудно провести различие между властью и влиянием. Действительно, *Р. Даль*<sup>3</sup> определяет «власть», «авторитет» и «влияние» как «условия влияния», когда влияние определяется как способность одного индивида изменять поведение другого.

Таким образом, власть рассматривается скорее как нечто широко рассеянное во всём обществе, а не сконцентрированное в рамках правящей элиты. При этом считается, что политическая система является открытой и плюралистической, предоставляя возможность всем членам сообщества в определённой степени принимать участие в политическом процессе.

Общепринятым является проведение различий между плюралистическим, марксистским и веберовским подходами к проблеме власти. Предполагается, что плюралистические теории рассматривают власть как нечто рассеянное в пространстве всей политической системы, тогда как согласно марксистской социологии власть сконцентрирована в пределах правящего класса. Вебер же подчёркивал значение силы и определял государство в качестве института, обладающего монополией на её применение. Тем не менее, данные различия являются упрощёнными.

Все попытки как-то определить власть подтверждают проблематичность соотношения понятий деятельности и структуры в социологии. Существующие определения оказываются также неспособными соотносить противоречивые взгляды на власть, с одной стороны, как на нечто репрессивное и принудительное, с другой – как на нечто созидательное и предоставляющее определённые возможности.

---

<sup>2</sup> Пулантцас Никос (1936-1979) – греко-французский марксистский социолог и политолог.

<sup>3</sup> Даль Роберт (1915-2014) – американский политолог, один из основоположников концепции плюралистической демократии, профессор Йельского университета, первый лауреат премии Юхана Шютте в политических науках.

Итак, понятие власти остаётся спорным, однако в качестве важнейшей тенденции в развитии управленческой науки является переход от понимания власти как типа межличностных отношений в социальной группе или организации к системному пониманию складывающихся отношений власти, основанных на определённом ресурсе влияния. При этом необходимо учитывать другую важную тенденцию, которая связана с повышением человеческого фактора в процессе управления и реализации властных полномочий. Человек стал рассматриваться как невозобновляемый социальный ресурс, а не как элемент социальной организации, и на этом основании управление человеческими ресурсами составляет приоритетную часть управленческого процесса в организации и обществе в целом.

## **2. Уравнение и элементы социального контроля**

Власть имеют те, кто создаёт нормы и/или следит за их исполнением, т.е. применяет санкции. Практически любой член общества берёт на себя, функции власти. Так, например, пожилой человек, делающий замечание юноше, бросившему окурок, фактически проявляет властные функции. Однако в гораздо большей степени властью обладают полиция, суды, парламент, правительство, армия. Они не только наделены полномочиями издавать приказы (социальные нормы), но и обладают эффективными средствами контроля их исполнения.

*Социальный контроль и власть* – тесно связанные между собой понятия. В любом обществе происходит борьба за власть верхов и низов. Низы всегда стремятся контролировать власть, следить за каждым её шагом, чтобы максимально уменьшить количество возможных злоупотреблений.

Напротив, власть имущие, т.е. меньшинство, стремятся отгородиться от дотошного контроля, выстроить как можно больше барьеров, быть непроницаемыми для низов для того, чтобы использовать имеющиеся в их руках максимальные блага по своему усмотрению, т.е. бесконтрольно. В этом смысле интересы верхов и низов диаметрально противоположны.

Таково естественное человеческое поведение. Одним обществам удаётся примирить разнонаправленные интересы и создать механизмы или институты, не позволяющие социуму расколоться в результате конфликтов, войн и междоусобиц. Другим – нет. Какими же способами верхи отгораживаются от низов?

- престолонаследием – системой, при которой власть передаётся только «своим»;

- закрытой системой университетов;

- созданием верной команды, превращающей институт выборов, призванный отфильтровывать слабых руководителей, в надёжного гаранта их сохранения у власти.

Наша повседневная жизнь протекает под пристальным контролем окружающих нас людей. Даже тогда, когда они явно не демонстрируют его, он всё равно присутствует в их словах, взглядах, оценках, поступках, реакциях. В семье нас контролируют родители, в школе – учителя, на работе – начальство. Одни заняты формальным контролем по долгу службы; другие делают это добровольно (в этом случае контроль называется *неформальным*). Однако оба вида контроля (и *формальный*, и *неформальный*) представляют **социальный контроль**.

Лица, выполняющие функции формального и неформального контроля, называются *агентами социального контроля*. Они контролируют правильность усвоенных образцов поведения. Если контроль осуществляется отдельным человеком, то он носит *индивидуальный характер*, а если целым коллективом (семьёй, группой друзей, учреждением или институтом), то говорят об *общественном контроле*. Таким образом, **контроль** – средство социальной регуляции поведения людей.

Трудно сказать, какое из двух понятий – власть и контроль – более широкое, а какое более узкое. Одни авторы полагают, что власть включает в себя контроль как свою функцию. Так оно и есть, но лишь в том случае, если речь идет об организации. Когда мы говорим об обществе, то всё меняется местами: понятие социального контроля становится шире, а власть превращается в средство его осуществления. Ведь в социальный контроль входят и средства массовой информации, и правительство с парламентом, и рядовые граждане, которые контролируют, например, работу городского транспорта либо сервисной индустрии. В таком случае мы получаем следующее **уравнение**:

<b>Социальный контроль = нормы + санкции + власть</b>
---

Власть необходима тем, кто издаёт какие-либо нормы, например, юридические законы или правила поведения, а также тем, кто следит за их исполнением и применяет эффективную систему санкций, под которыми понимают не только наказание, но и вознаграждение. Таким образом, власть проявляет себя как собирательное понятие, охватывающее и скрепляющее между собой два важнейших элемента социального контроля – нормы и санкции.

#### ***Элементы социального контроля:***

Итак, социальный контроль – это особый механизм социальной регуляции поведения и поддержания общественного порядка. Он включает в себя три главных элемента – нормы, санкции и власть. Поскольку о социальной природе власти было сказано выше, рассмотрим понятия нормы и санкции.

***Нормы – предписания того, как надо правильно вести себя в обществе.***

***Санкции – средства поощрения и наказания, стимулирующие людей соблюдать социальные нормы.***

На язык предписаний переводится всё, что, так или иначе, ценится обществом. Человеческая жизнь и достоинство, отношение к старшим, коллективные символы (например, знамя, герб, гимн), религиозные обряды, законы государства и многое другое составляют то, что делает общество сплочённым целым, а потому особенно ценится и охраняется.

Ценности имеют две формы – внутреннюю и внешнюю. Первая получила в социологии специальное название – ***ценностные ориентации***, вторая сохранила за собой общее название ***ценности***.

Во втором, более широком значении, ценности имеют общее основание с нормами. Даже общераспространённые привычки соблюдать личную гигиену (чистить зубы, сморкаться в носовой платок, гладить брюки) выступают в широком смысле слова ценностями и переводятся обществом на язык предписаний.

***Социальные предписания*** – это запрет или разрешение делать что-либо, обращённые к индивиду или группе и выраженные в любой форме (устной или письменной, формальной или неформальной).

По сути дела, социальный контроль выполняет функцию стоящего на улице милиционера, «штрафующего» тех, кто неправильно «переходит» её. Если бы не социальный контроль, люди могли бы делать всё, что им заблагорассудится, и так, как им больше нравится. Отсюда неизбежно возникали бы конфликты, столкновения, ссоры и, как следствие, общественный хаос.

По отношению к обществу социальный контроль выполняет *две основные функции* – охранительную и стабилизирующую. Иногда охранительная функция мешает социальному контролю выступать поборником прогресса, но он и не стремится к обновлению общества, ибо это задача других общественных учреждений.

***Социальный контроль – фундамент общественной стабильности.*** Его отсутствие или ослабление ведут к аномии, беспорядкам, смуте и социальному раздору,

Рассмотрим обе составляющие социального контроля.

### **3. Социальные нормы и социальные санкции**

Нормы – первое оружие власти. Контроль их исполнения – второе. Контроль складывается из системы наказаний (***санкций***) и реальных действий (например, увольнение или взятие под стражу).

**Нормы** – суть некие идеальные образцы (шаблоны), предписывающие то, что люди должны говорить, думать, чувствовать и делать в конкретных ситуациях. Они различаются масштабом. *Нормы первого типа* возникают и существуют только в малых группах (молодёжных тусовках, компании друзей, семье, рабочих бригадах, спортивных командах). Они называются *групповыми привычками*. Например, уже упоминавшийся нами американский ученый Э. Мэйо выявил – в процессе проведения Хоторнских экспериментов – нормы, которые применяли по отношению к новичкам, принятым в производственную бригаду, старшие товарищи:

- не держись со «своими» официально;
- не говори начальству того, что может навредить другим членам группы;
- не общайся с начальством чаще, чем со «своими»;
- не изготавливай изделий больше, чем твои товарищи.

*Нормы второго типа* возникают и существуют в больших группах или в обществе в целом. Они называются *общими правилами*. Здесь речь идёт об обычаях, традициях, нравах, законах, этикете, манерах поведения. Любой социальной группе присущи свои манеры, обычаи, этикет. Есть светский этикет, есть манеры поведения молодёжи. Есть общенациональные традиции и нравы.

Все социальные нормы можно классифицировать в зависимости от того, насколько строго соблюдается их исполнение:

- за нарушение одних норм следует мягкое наказание – неодобрение, ухмылка, недоброжелательный взгляд;
- за нарушение других – жёсткие санкции – тюремное заключение и даже смертная казнь.

Определённая степень неподчинения нормам существует в любом обществе и в любой группе. Нарушения дворцового этикета, ритуала дипломатической беседы или бракосочетания вызывают неловкость, ставят человека в затруднительное положение, но не влекут за собой жёсткого наказания. В других ситуациях санкции более ощутимы. В некоторых обществах сурово карались малейшие отступления от традиций, не говоря уже о серьёзных проступках. Под контролем находилось буквально всё: длина волос, форма одежды, манеры поведения. Так поступали правители Древней Спарты в V в. до н.э. и советские партийные органы в XX в.

Если, взяв за критерий оценки меру наказания, мы расположим все нормы в нарастающем порядке, то получим следующую последовательность (*схема 14*):

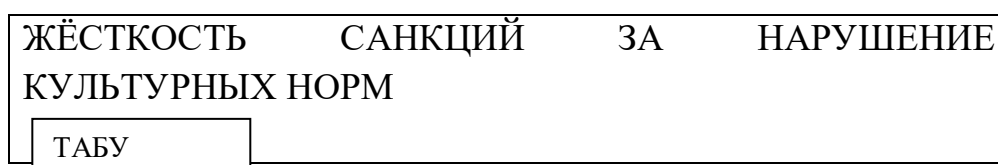






Схема 14. Шкала социальных норм

Соблюдение норм регулируется обществом с различной степенью строгости. Строже всего караются нарушения табу и юридических законов (например, убийство человека, оскорбление божества, раскрытие государственной тайны), мягче всего – привычек, индивидуальных (забыл почистить зубы или убрать за собой кровать) или групповых, в частности семейных (например, не выключил свет или не закрыл входную дверь). Однако существуют групповые привычки, которые ценятся настолько высоко, что за их нарушением следуют строгие санкции. В тех же Хоторнских у Э. Мэйо экспериментах новичков, нарушивших правила поведения, ждало суровое наказание: с ними могли не разговаривать, приклеить обидный ярлык («выскачка», «штрейкбрехер», «подсадная утка», «предатель»), вокруг них могли создать нетерпимую обстановку и заставить уволиться, к ним могли применить даже физическое насилие.

Жёстко чтимые и соблюдаемые групповые привычки получили название *неформальных групповых норм*. Они рождаются в малых, а не в больших социальных группах. Механизм, который контролирует соблюдение подобных норм, называется *групповым давлением*. Социальные нормы выполняют в обществе весьма важные **функции**:

- регулируют общий ход процесса социализации;
- интегрируют индивидов в группы, а группы – в социум;
- контролируют отклоняющееся поведение;
- служат образцами, эталонами поведения.

Каким образом удаётся достичь всего этого при помощи норм?

Во-первых, нормы – это также и обязанности одного лица по отношению к другому или другим лицам. Запрещая новичкам общаться с начальством чаще, чем со своими товарищами, малая группа налагает на своих членов определённые обязательства и ставит их в определённые же отношения с начальством и

товарищами. Стало быть, нормы формируют сеть социальных отношений в группе или обществе.

Во-вторых, нормы – это ещё и ожидания: от соблюдающего данную норму человека окружающие ждут вполне однозначного и предсказуемого поведения. Когда одни пешеходы движутся по правой стороне улицы, а те, кто идёт навстречу, передвигаются по левой, возникает упорядоченное, организованное взаимодействие. При нарушении этого правила возникают столкновения и беспорядки. Ещё более наглядно действие норм проявляется в бизнесе, который в принципе невозможен, если партнёры не соблюдают писанные и неписанные нормы, правила, законы. Стало быть, нормы формируют систему социального взаимодействия, включающую мотивы, цели, направленность субъектов действия, само действие, ожидание, оценку и средства.

Нормы выполняют свои функции в зависимости от того, в каком качестве они себя проявляют:

- как стандарты поведения (обязанности, правила) или
- как ожидания поведения (реакция других людей).

Защита чести и достоинства членов семьи представляет собой обязанность каждого мужчины. Здесь речь идёт о норме как стандарте должного поведения. Этому стандарту соответствует вполне конкретное ожидание членов семьи, надежда на то, что их честь и достоинство будут защищены. У кавказских народов подобная норма ценится очень высоко, а отступление от неё карается весьма строго. То же самое можно сказать и о южно-европейских народах: отступников от принятого стандарта поведения карает всё сообщество.

Почему люди стремятся соблюдать нормы, а общество строго следит за этим?

Нормы – стражники ценностей. С древнейших времён честь и достоинство семьи – одна из важнейших ценностей человеческого сообщества, которое ценит всё, что способствует его стабильности и процветанию. Семья – основная ячейка общества, и забота о ней – его первейшая обязанность. Проявляя заботу о семье, мужчина тем самым демонстрирует свою силу, храбрость, добродетельность и всё то, что высоко оценивается окружающими. Его социальный статус повышается. Напротив, неспособный защитить домочадцев подвергается презрению, его статус резко снижается. Поскольку защита семьи – основа её выживания, то в традиционном обществе выполнение этой важнейшей функции автоматически делает мужчину главой семьи. Не возникает споров о том, кто первый (главный) – муж или жена. В результате укрепляется социально-психологическое единство семьи. В современной семье, где мужчина не имеет возможности продемонстрировать свои функции лидера, нестабильность гораздо выше, чем в традиционной семье.

Как видим, социальные нормы – действительно стражники порядка и хранители ценностей. Даже простейшие нормы поведения олицетворяют собой то, что ценится группой или обществом в целом.

### **Социальные санкции**

Санкциями называются не только наказания, но и поощрения, способствующие соблюдению социальных норм. Санкции – охранники последних. Наряду с ценностями они ответственны за то, чтобы люди выполняли нормы. Таким образом, нормы защищены с двух сторон – со стороны ценностей и со стороны санкций.

**Социальные санкции** – разветвлённая система вознаграждений за выполнение норм, т.е. за *конформизм* (согласие с ними), и наказаний за отклонение от них, т. е. за *девиантность*.

*Конформизм* (от позднелат. *conformis* – подобный, соответствующий) – приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка, господствующих мнений, отсутствие собственной позиции, беспринципное и некритическое следование любому образцу, обладающему наибольшей силой давления (мнению большинства, признанному авторитету, традициям и т. п.); податливость личности реальному или воображаемому давлению группы. Конформизм представляет собой внешнее согласие с общепринятым порядком, поскольку внутренне индивид может оставаться несогласным с ним, не ставя никого в известность об этом. Конформизм – цель социального контроля, но не цель социализации, ибо последняя предполагает внутреннее согласие, «принятие» общепринятых норм.

*Девиантность* (от лат. *deviatio* – отклонение) – в социальных науках поведение, нарушающее общепринятые в данном обществе нормы и правила.

Выделяют **четыре типа санкций** – позитивные и негативные, формальные и неформальные – из которых можно составить четыре типа сочетаний, поддающихся изображению в виде логического квадрата (*схема 15*).

	ПОЗИТИВНЫЕ	НЕГАТИВНЫЕ
ФОРМАЛЬНЫЕ	Ф+	Ф-
НЕФОРМАЛЬНЫЕ	Н+	Н-

*Схема 15. Типология социальных санкций*

*Формальные позитивные санкции (Ф+)* – публичное одобрение со стороны официальных организаций (правительства, учреждения, творческого союза): правительственные награды, государственные премии и стипендии, жалованные титулы, учёные степени и звания, сооружение памятника, вручение почётных

грамот, допуск к высоким должностям и почётным функциям (например, избрание председателем правления).

*Неформальные позитивные санкции (Н+)* – публичное одобрение, не исходящее от официальных организаций: дружеская похвала, комплименты, молчаливое признание, доброжелательное расположение, аплодисменты, слава, почёт, лестные отзывы, признание лидерских или экспертных качеств, улыбка.

*Формальные негативные санкции (Ф-)* – наказания, предусмотренные юридическими законами, правительственными указами, административными инструкциями, предписаниями, распоряжениями: лишение гражданских прав, тюремное заключение, арест, увольнение, штраф, конфискация имущества, понижение в должности, разжалование, низложение с престола, смертная казнь, отлучение от церкви.

*Неформальные негативные санкции (Н-)* – наказания, не предусмотренные официальными инстанциями: порицание, замечание, насмешка, издёвка, злая шутка, нелестная кличка, пренебрежение, отказ подать руку или поддерживать отношения, распускание слухов, клевета, недоброжелательный отзыв, жалоба, сочинение памфлета или фельетона, разоблачительная статья.

Итак, социальные санкции играют в системе социального контроля ключевую роль. Сами по себе нормы ничего не контролируют. Поведение одних людей контролируют другие люди, опираясь на нормы, которые, как ожидается, будут соблюдаться всеми. ***Соблюдение норм, как и выполнение санкций, делает наше поведение предсказуемым.*** Каждый из нас знает, что за выдающееся научное открытие полагается официальная награда, а за тяжкое преступление – тюремное заключение. Когда мы ожидаем от другого человека определённого поступка, то надеемся, что он знает не только норму, но и следующую за её выполнением (невыполнением) санкцию.

Таким образом, нормы и санкции соединены в единое целое. Если у какой-то нормы отсутствует сопровождающая её санкция, она становится лозунгом, призывом, воззванием, перестаёт регулировать реальное поведение, быть элементом социального контроля. В одних случаях применение социальных санкций требует присутствия посторонних лиц, в других – нет. Например, увольнение оформляется отделом кадров учреждения и предполагает предварительное издание распоряжения или приказа; тюремное заключение требует сложной процедуры судебного разбирательства, на основании которого выносится окончательное решение.

#### **4. Агенты формального и неформального контроля**

Отметим ещё несколько важных моментов, касающихся санкций и их применения:

- санкции, применяемые к нарушителям групповых привычек, требуют наличия меньшего числа лиц;

- санкции никогда не применяются по отношению к самому себе;
- если применение санкций совершается самим человеком, направлено на себя и происходит внутри, то такую форму контроля следует считать *самоконтролем*.

*Внешний контроль* – это совокупность институтов и механизмов, гарантирующих соблюдение общепринятых норм поведения и законов. Он подразделяется на неформальный и формальный виды контроля.

*Неформальный контроль* основан на одобрении или осуждении со стороны группы родственников, друзей, коллег, знакомых, а также со стороны общественного мнения, которое выражается через традиции и обычаи либо средства массовой информации. Традиционная сельская община контролировала все аспекты жизни своих членов: выбор невесты, методы разрешения споров и конфликтов, способы ухода за ребенком, выбор имени новорожденного и многое другое. Никаких писанных норм не существовало. В качестве контролёра выступало общественное мнение, выражаемое, как правило, старейшими членами общины. В единую систему социального контроля органично вплеталась религия. Строгое соблюдение ритуалов и церемоний, связанных с традиционными праздниками и обрядами (бракосочетанием, рождением ребенка, достижением зрелости, обручением, уборкой урожая), воспитывало чувство уважения к социальным нормам, прививало глубокое понимание их необходимости. Неформальный контроль могут осуществлять также семья, круг родственников, друзей и знакомых. Их называют *агентами неформального контроля*.

*Формальный контроль* основан на одобрении или осуждении со стороны официальных органов власти и администрации. Исторически этот тип контроля возник позже неформального – в период зарождения сложных обществ и государств, в частности, древневосточных империй. Вместе с тем, его предвестников мы без труда обнаруживаем и в более ранний период, в эпоху так называемых вождеств, где чётко обозначился круг формальных санкций, официально применяемых к нарушителям, например, смертная казнь, изгнание из племени, отстранение от должности, а также всевозможные виды вознаграждений.

В современном обществе значение формального контроля сильно возросло. Оказывается, в сложном социуме, особенно в многомиллионной стране, всё труднее поддерживать порядок и стабильность неформальными способами. И это понятно, ведь неформальный контроль ограничен небольшой группой людей, в большой группе он неэффективен, поэтому его называют локальным (местным).

Напротив, формальный контроль действует на всей территории страны, он глобален. Его осуществляют *агенты формального контроля* – специально обученные и получающие заработную плату за выполнение контрольных функций лица. Они – носители социальных статусов и ролей. К ним причисляют судей, полицейских, врачей-психиатров, социальных работников, специальных должностных лиц церкви и т.д. Если в традиционном обществе социальный контроль держался на неписаных правилах, то в современном его основой выступают зафиксированные в документах нормы: инструкции, указы, постановления, законы. Социальный контроль приобретает институциональную поддержку. Формальный контроль осуществляют такие институты современного общества, как суды, образование, армия, производство, средства массовой информации, политические партии, правительство. Школа контролирует нас через экзаменационные оценки, правительство – посредством системы налогообложения и социальной помощи населению, государство – через полицию, секретную службу, государственные каналы радио, телевидения и органы печати.

В зависимости от применяемых санкций методы контроля подразделяются на: жёсткие, мягкие, прямые и косвенные. Их содержание во многом сходно с самими санкциями. Методы контроля могут пересекаться (*схема 16*).

	ЖЁСТКИЕ	МЯГКИЕ
ПРЯМЫЕ	<b>ПЖ</b>	<b>ПМ</b>
КОСВЕННЫЕ	<b>КЖ</b>	<b>КМ</b>

*Схема 16. Типология методов формального контроля*

*Примеры:*

1. Средства массовой информации относятся к инструментам *косвенного мягкого* контроля.

2. Политические репрессии, рэкет, организованная преступность – к инструментам *прямого жёсткого* контроля.

3. Действие конституции и уголовного кодекса – к инструментам *прямого мягкого* контроля.

4. Экономические санкции международного сообщества – к инструментам *косвенного жёсткого* контроля.

Кроме того, в организациях (учреждениях и на предприятиях) существуют: *общий и детальный контроль*.

*Примеры:*

1. Если менеджер даёт подчинённому задание и не контролирует ход его выполнения, то он прибегает к общему контролю.

2. Если менеджер вмешивается в каждое действие, поправляет, одёргивает и т.п., он использует детальный контроль.

Детальный контроль называют также *надзором*. Надзор осуществляется не только на микро-, но и на макроуровне общества. В последнем случае его субъектом становится государство, а сам он превращается в неосновной социальный институт. Постепенно надзор разрастается до размеров крупномасштабной социальной системы, покрывающей всю страну. В такую систему входят:

- сыскные бюро,
- детективные агентства,
- полицейские участки,
- служба осведомителей,
- тюремные надзиратели,
- конвойные войска,
- суды,
- цензура.

### ***Соблюдение норм***

Организация и общество в целом могут быть перегружены огромным количеством норм. Если президент страны и законодательные органы выпускают тысячи постановлений, законов, указов, к которым присоединяются десятки тысяч распоряжений и нормативов, издаваемых ведомствами и министерствами, краевыми и областными органами власти, местной администрацией, дирекцией завода и даже начальником цеха, то у рядовых граждан, вынужденных всем им подчиняться и все их знать, возникает информационная перегрузка. Занормированность общества так же плоха, как и недостаток или отсутствие социальных норм. Население отказывается выполнять нормы, а власти неспособны проконтролировать каждую мелочь. Однако давно замечено: чем хуже исполняются законы, тем больше их издаётся.

Между нормами и санкциями существует объективное уравнение, которое звучит примерно следующим образом:

<p style="text-align: center;"><b>каждая норма должна покрываться соответствующим числом санкций и количеством агентов контроля</b></p>
---

Если у вас не хватает налоговых инспекторов, или они не наделены соответствующими властными полномочиями, то не следует издавать массу постановлений и законов в области налогообложения: их все равно не выполняют.

От нормативных перегрузок население защищается их неисполнением. Если большинству людей, на которых рассчитана данная конкретная норма, удастся

обойти её, считайте, что она мертва. Люди обязательно увильнут от закона или соблюдения нормы в двух случаях:

- если эта норма им невыгодна, противоречит их интересам, причиняет больше вреда, чем пользы;
- если нет строгого и безусловного для всех граждан механизма контроля исполнения закона.

Одним из первых вопрос о том, как подчинённые обходят законы, поставил и изучил выдающийся дореволюционный статистик А. Кауфман. Исследуя русскую общину, он установил интересную особенность: царское правительство издало несколько десятков законов и постановлений об устройстве русской общины, порядке землевладения и землепользования, но крестьяне приняли только два-три закона, которые лучше других соответствовали их традиционному образу жизни и привычкам, были более понятны и выгодны им. В результате новые законы, по существу, не изменили привычные формы хозяйствования.

Ещё конкретнее выразился А. Солженицын, который сказал: «В России нет закона, есть столб, вокруг балкон, чтоб обходить закон». В незаконопослушном обществе искусство обходить закон очень развито. Со временем в нём формируется самобытная культура непослушания – совокупность передающихся по наследству традиций, которым молодые поколения обучаются, приглядывая за тем, как ведут себя в различных ситуациях старшие. В основе культуры непослушания лежат неформальные нормы, передаваемые через каналы распространения слухов и общественного мнения. Она формируется стихийно как оппозиция формальной культуре послушания. Кто из них окажется сильнее, тот и определит морально-психологическую атмосферу общества.

Если культура непослушания формируется снизу, то укрепляется она действиями тех, кто стоит наверху. Если высокопоставленные чиновники, нарушив закон, легко уклоняются от правосудия, то рядовые граждане, чувствуя несправедливость нормативно-судебной системы, обязательно найдут лазейки и для себя. Когда начальство ворует по-крупному, подчинённые непременно будут воровать по-мелкому. Но если высокопоставленных чиновников прощают за крупные преступления, то это вовсе не означает, что с ещё большей легкостью суды станут прощать за мелкие проступки. В этом случае существует так называемая асимметрия преступлений и возмездия. В авторитарном обществе гораздо чаще прощают топ-менеджеров, совершивших крупные преступления, нежели рядовых исполнителей, проштрафившихся по мелочам.

Психология уклониста – это, по существу, «психология временщика». Спускаемые сверху законы всё равно остаются чужими для тех, кто их соблюдает. В них заинтересована только одна сторона – стоящие наверху пирамиды. Чувство страха и чувство ответственности внешне схожи, но представляют собой



совершенно разную социальную базу управления. Ответственность при исполнении закона возникает лишь в том случае, если граждане: а) равны перед законом, несмотря на статусные различия, и б) заинтересованы в действии данного закона.

Скажем, ограничение скорости в пределах городской черты до 80 км в час будет соблюдаться скорее, чем ограничение до 60 км, если оно позволит сэкономить время водителей и избегать столкновений. Такое ограничение выгодно всем участникам дорожного движения. Точно так же гибкий график работы выгоден и начальству, и подчинённым. А посему он будет выполняться с большим тщанием, нежели традиционный – для большинства организаций – режим прихода на работу всех сотрудников одновременно. Взаимовыгодные законы, постановления, приказы и вообще социальные нормы удобны тем, что исполняются добровольно и не требуют содержания дополнительного штата контролёров.

Итак, если общество устроено нормально, то максимальная власть наверху равна максимальной ответственности. Это означает, что за крупными проступками должно следовать крупное наказание, которое не смягчается, а, напротив, ужесточается, если провинившийся занимает высокий пост. Отсюда вытекает ряд следствий:

1) чем выше пост в иерархии, тем строже должно быть наказание даже за мелкое нарушение. Пример – импичмент в США, который может последовать даже за амурные увлечения президента;

2) чем крупнее чиновник, тем с большим количеством благ и привилегий он должен расставаться, совершая преступление.

Страх потерять достигнутое и накопленное за десятилетия служебной карьеры способен, как показывает исторический опыт, остановить самых вельможных мздоимцев. В конечном счёте, та организация, где оба следствия нарушаются, а функции сменяются дисфункциями, погибает. Скажем, если с увеличением поста в иерархии мера наказания за нарушение уменьшается, люди будут стремиться занять более высокие посты хотя бы для того, чтобы уйти от ответственности.

К дисфункции приводит и нарушение второго следствия. Почему на Западе большинство граждан законопослушны? Может быть, они более сознательны или культурны? Нет. Но почему они работают на совесть, не пьют, приходят на службу вовремя и соблюдают дисциплину? А потому, что они боятся, что их лишат самого главного – работы. Убери страх – и не будет чувства ответственности. Таким образом, страх – это одновременно и хорошо, и плохо.

## **5. Управление и манипулирование**

В практике управления нередко возникают ситуации, когда цели управления не совпадают с интересами объектов управленческого влияния. В таких случаях субъекту управления приходится прибегать к способу, который называется **манипулирование**. Субъект не просто осуществляет управление, оказывая воздействие на объект, он пренебрегает его интересами, как бы игнорирует его. Ценность человека сводится манипулятором к полезности для реализации собственных интересов.

**Манипуляция** представляет собой систему приёмов социально-психологического влияния на людей в целях изменения их поведения и взглядов в направлении, которое желательно для манипулятора. Манипуляция является формой скрытого психологического воздействия, видом духовного влияния. Целью манипулятивных действий обычно бывает человеческая психика, личностные убеждения, стереотипы и установки целевой аудитории.

Манипулятор стремится лишить объект способности критически и рационально мыслить и мягко подвести его к определённому выбору, как бы единственному возможному для объекта в данных условиях. По сути, манипулирование делает возможным внешнее управление поведением человека помимо его воли.

Понятие «манипуляция», как показывает социальная практика, употребляется в следующих значениях:

- активное применение в социальном взаимодействии и управлении различных приёмов неявного принуждения человека;
- специфический вид психологического воздействия;
- определённые организационные формы использования скрытого психологического воздействия на личность.

Манипуляция осуществляется в основном через средства массовой коммуникации, которые служат информационным фильтром, определяют повестку дня и служат ретранслятором авторитетных суждений, которые усваиваются людьми, а потом воспринимаются ими уже как свои собственные.

Манипуляции становятся ключевым элементом легитимизации и делигитимизации властных институтов в современном мире.

Манипуляторы применяют **разнообразные приёмы**:

- сознательную неадекватную актуализацию событий, мнений, стереотипов поведения;
- искажённую интерпретацию событий современности и исторического прошлого;
- односторонний подбор фактов и аргументов;
- манипулирование терминами;
- особые технологии подачи информации, например сдвиг акцентов.

*Манипулятивных методов*, применяемых средствами массовых коммуникаций, много, однако основными из них являются:

- 1) применение внушений;
- 2) перенесение частных фактов в сферу общего;
- 3) использование слухов или интерпретации в неясной ситуации;
- 4) применение «страшилок»;
- 5) замалчивание невыгодных и выпячивание выгодных фактов;
- 6) применение фрагментаций;
- 7) неоднократные повторы;
- 8) использование полной лжи;
- 9) придумывание ложных событий;
- 10) замена реальных фактов красивыми лозунгами.

Одной из *основных причин частого использования технологии манипулирования* является *стереотипное мышление людей*. Оно позволяет манипулятору на основе имеющихся в сознании человека стереотипов конструировать ложную картину событий путём создания новых стереотипов в массовом сознании.

Чаще всего основой для распространения стереотипов считается дефицит надежных знаний. Сообщение внедряется в сознание на основе уже существующих стереотипов лишь с некоторым их усилением или корректировкой, со смещением акцентов в сообщении или заменой их другими, более эмоционально окрашенными.

Процесс восприятия во многом обусловлен стереотипами, на основе которых формируются устойчивые взгляды, нередко искажающие реальность, создающие иллюзорное представление об окружающем мире, в рамках которого человек осуществляет свое поведение. Другими словами, схематичное мышление выдаёт определенную реакцию на стандартизированный посыл.

*Стереотипы* – это система установок и убеждений, которые не обусловлены социальным опытом человека. Поэтому если внедрить в сознание человека те или иные установки и убеждения, то манипулятор может получить возможность изменять отношение людей к реальности независимо от их социального опыта.

Внедрение стереотипов в подсознание реализуется с помощью *эмоций*, для чего используются основные страхи и потребности человека:

- любовь;
- защита;
- одобрение;
- страх неопределенности;
- сексуальный инстинкт;

- чувство долга;
- справедливость;
- вина и т.д.

Главным средством политической манипуляции считается *пропаганда*, которая предполагает следующую технологию:

- под видом информации объективного характера в сознание внедряют неявное, но желательное для определенных групп содержание;
- воздействуя на определённые болевые точки общественного сознания, у людей возбуждают чувство страха, тревоги, ненависти и т.п.

Манипуляция является *элементом технологии осуществления власти*. По своему содержанию манипулирование представляет собой форму социального управления, при которой не принимаются во внимание интересы и цели объекта управления. *Интересами* являются объективные потребности человека, выраженные субъективным способом.

*Почему интересы государства, общества и человека часто не совпадают?* Такое несовпадение обуславливается тем, что:

- интересы выражают долгосрочные и краткосрочные потребности общества, которые по-разному могут восприниматься обществом и государством;
- общество состоит из различных социальных групп, политических партий, групп интересов, групп давления;
- группы давления дифференцируются по экономическим, религиозным, политическим, национальным, региональным признакам;
- субъективные факторы могут влиять на несовпадение интересов государства, общества и человека.

*Что подразумевают общественные интересы?* Они должны обеспечивать:

- национальную безопасность;
- независимое существование и свой суверенитет;
- территориальную целостность государства;
- невмешательство других стран во внутренние дела своего государства;
- мирное развитие.

Интересы находятся в процессе постоянного изменения. Обычно этот процесс в государстве сопровождается политической борьбой, в которой принимают активное участие различные заинтересованные группы, пользующиеся манипулированием как способом реализации корыстных интересов.

Особенностью манипулирования является стремление манипулятора всячески замаскировать свои интересы. Поэтому для всех манипуляция предстает скорее как результат интерпретации тех или иных действий манипулятора.

***Виды манипулирования:***

В социальных отношениях применяются, в зависимости от предметной сферы, следующие виды манипулирования:

- экономическое;
- политическое;
- идеологическое;
- бюрократическое;
- психологическое.

1. *Экономическое манипулирование* представляет собой воздействие на социально-экономические условия жизни человека, трудового коллектива или организации. Главными экономическими инструментами управления являются распределение и перераспределение государственными органами материальных и финансовых ресурсов, регулирование финансовых потоков, разработка и реализация бюджетов. Что касается человека, то это механизмы материального стимулирования труда.

В качестве экономического манипулирования можно представить намеренное невыполнение формальных договорённостей при весьма сложном материальном положении работника, когда он готов соглашаться на любую занятость за минимальное вознаграждение. При этом применяются небольшие компенсации или доплаты при гораздо большем уровне инфляции.

В чём особенность экономического манипулирования? Основным отличием является воздействие на интересы объектов управления материальными и финансовыми средствами. Экономический фактор не является инструментом прямого воздействия – он *вынуждает* работников действовать в соответствии со своими материальными потребностями, с желанием владеть средствами для их удовлетворения.

2. *Политическое манипулирование* представляет собой способы прямого или, в большинстве своём, косвенного влияния на поведение людей с использованием политических средств. Специфика политической манипуляции состоит во влиянии:

- на выбор форм участия или неучастия в политическом процессе;
- отношение к существующей системе ценностей;
- создание желаемой для власти социально-политической обстановки в стране;
- отношение людей к властным структурам и т.д.

Сознательное искажение реального соотношения политических сил средствами массовой информации, а также приукрашивание одних фактов и замалчивание других для создания превратных представлений о политических партиях и лидерах называется информационным политическим манипулированием.

3. *Идеологическая манипуляция* связана с формированием стереотипов поведения, культурных штампов, определённых систем ценностей в сфере личных и общественных идеалов. Она ориентирована на повышение общественной сознательности людей и подчинение их системе мотиваций, которая соответствует целям государственной политики.

Главным образом она осуществляется в форме *пропаганды* значимых для общества духовных ценностей и идей. Идеологическая манипуляция реализуется через средства массовой информации, а также посредством деятельности всех институтов воспитания и образования.

Элементы идеологических технологий:

- идеологическая концепция;
- идеологическая установка;
- лозунг и призыв;
- государственный символ;
- идеологически ориентированная терминология.

4. *Бюрократические, или организационные, манипуляции* сводятся к невыполнению функций управления и замене их внешне эффективной, но бесполезной деятельностью.

5. *Психологическая манипуляция* является начальным этапом всех обозначенных выше видов манипуляций, и в то же время представляет собой самостоятельный вид манипуляции, цель которой – психологические ценности: любовь, признательность, дружба, уважение и т.д. Такая манипуляция проявляется в виде внешней тактичности и внимательности при внутреннем равнодушии к психологическому состоянию объекта манипуляции для использования доверия человека в собственных интересах.

Психологическими манипуляциями является комплекс средств и приёмов для создания общественного спокойствия или напряжения, массового оптимизма или пессимизма, общественной активности или нигилизма, социальных ожиданий, предпочтений, общественных чувств, психологических состояний, умонастроений и ориентаций.

Психологические манипуляции весьма важны, поскольку результаты деятельности системы управления во многом зависят от фактора социально-психологической атмосферы и общественных настроений.

В государственных управленческих структурах нет специальных органов, занимающихся исключительно вопросами создания социально-психологической атмосферы в обществе. Эта деятельность осуществляется средствами массовой информации, идеологическими организациями, литературой и искусством, а также церковью.

Причинами, вынуждающими руководителя организации или политического лидера использовать манипулятивные действия, являются:

- изначальное несовпадение интересов личности, организации и общества;
- неспособность или невозможность достижения компромисса;
- отсутствие возможностей для удовлетворения определённого интереса и замена его другим.

В таких случаях внешне эффективные манипуляции становятся полезным инструментом.

## **6. Теоретическое осмысление феномена манипулирования Г. Лебоном и Г. Тардом**

Принято считать, что первыми систематически осмысливать жизнедеятельность массовой общности стали французские социологи и психологи Г. Лебон (1841-1931) и Г. Тард (1843-1904). Важнейшим их научным достижением стала теоретическая разработка понятий «толпа» и «психология толпы». Концепции Лебона и Тарда легли в основу современных теоретических представлений о феномене толпы и публики.

По определению Г. Тарда, *толпа* – это большое количество людей, которые собрались в одном месте и в определённое время, объединённых каким-либо действием, чувством или верой.

Люди, находящиеся в толпе, начинают обладать рядом специфических черт:

- иррациональностью;
- внушаемостью;
- преобладанием чувств над мыслями;
- снижением интеллектуальности;
- подавлением индивидуального начала.

Толпа возникает в результате воздействия на её членов механизма взаимного подражания общим образцам.

Толпа отличается от *публики* тем, что:

- для публики характерно не физическое, а духовное объединение;
- в публике у человека не утрачиваются личностные черты;
- для человека в публике предполагается наличие определённого уровня индивидуального развития и идейной общности.

Тард считал, что для любой толпы свойственно относительно лёгкое восприятие мифов. Эта характерная особенность создаёт благоприятные возможности для политического манипулирования толпой различными политиками, для чего используются её национальные, культурные, социальные, религиозные и гендерные убеждения и предпочтения.

Г. Лебон в своей концепции, изложенной в работе «Психология толп» (первое издание в русском переводе с таким названием вышло в России в 1895 г.), попытался показать закономерное и общее в психологии масс, основные положения которой сохранили своё значение и сегодня. По мнению Г. Лебона, толпа, состоящая из совокупности людей, является как бы единым существом.

По мнению Лебона, толпа отличается следующими особенностями:

- человек в толпе теряет сознательную личность, становясь безвольным автоматом, подчиняясь произвольным импульсам, действуя аффективно, а его чувства ориентируются в одном направлении;

- человек легко отказывается от своего интереса во имя общего, поскольку в толпе всякое действие и всякое чувство весьма заразительно. В толпе человек чувствует, думает и действует совершенно по-другому, чем каждый в отдельности;

- в толпе у человека возникает характерное свойство – восприимчивость к внушению;

- в толпе человек начинает представлять собой психологическую массу, которая инстинктивно стремится подчиняться авторитету;

- это инстинктивное стремление подчиняться авторитету нейтрализует способности людей к критическому мышлению.

Эти свойства толпы порождены следующими тремя механизмами:

1. *Анонимность*. В толпе у отдельного человека рождается чувство силы и непобедимости, в то же время толпа безлика и безадресная, что создаёт анонимность индивида и ведёт к возникновению чувства личной безответственности – любые действия будут относиться к толпе, а не к нему лично. В результате формируется анонимность толпы.

2. *Заражение*. Находясь в толпе, человек психически заражается, т.е. психическое состояние одних людей распространяется на других.

3. *Внушаемость* Лебон считал главным свойством в механизме, поскольку оно *направляет поведение толпы*. Это отражается в том, что люди в толпе не могут *критически* воспринимать стимулы, призывы и способны совершить такие действия, которые совершенно противоречат их сознанию, характеру и привычкам.

В своих теориях Г. Лебон и Г. Тард пришли к выводу, что для человека в толпе свойственны:

- инфантильность;

- утрата критического мышления;

- способность терять даже собственную свободу ради стремления удовлетворить свои смутно осознаваемые влечения под руководством авторитетных представителей элиты.



Массовая *инфантильность* характеризуется почти не осознаваемым стремлением людей переложить ответственность за разумную и свободную жизнь на плечи некоего авторитета.

Теории Г. Лебона и Г. Тарда, их социально-психологическая характеристика феномена толпы до сих пор сохранили свою научную значимость и широко применяются при анализе человеческого поведения в различных видах толпы.

## **7. Государственный интерес. Естественный и искусственный государственный интерес**

Государственные интересы отражают стремления граждан государства к:

- обеспечению стабильного и устойчивого развития общества, его институтов, повышению уровня жизни населения;
- минимизации (оптимально – отсутствию) угроз личной и общественной безопасности граждан, системе ценностей и институтов, на которых зиждется существование данного общества.

*Государственный интерес* – это всё то, что способствует укреплению внешнего и внутреннего статуса государства (правительства) и созданию благоприятных условий для его нормального функционирования.

*Государственный интерес* – это результат интересов нации, общества и его слоёв/страт, а также индивидуальных интересов. Чем лучше, эффективнее государство отражает эти интересы, тем оно прочнее и стабильнее.

В научной литературе и в политической практике в качестве синонима термина «государственный интерес» часто используется термин «национальный интерес».

В узком смысле «государственный интерес» – это комплекс мер по выживанию государства как системы, то есть сохранению его территориальной целостности, основных институтов правления, политической независимости (суверенитета), существующей экономической модели, культурной национальной самобытности, обеспечению экономического развития и процветания, поддержанию оптимального демографического баланса и уровня жизни в обществе. В широком смысле национальный интерес затрагивает ряд дополнительных сфер деятельности – защита жизни и собственности своих граждан за границей, протекционизм по отношению к национальной экономике, поддержка доступа национальных товаров на зарубежные рынки и обеспечение сырьём из-за рубежа и т. д.

### ***Классификация государственных интересов***

Так как за каждым государством стоит совокупность самых разнообразных интересов, то вся сфера межгосударственного общения предстает как

столкновение, поглощение, состыковка и переплетение интересов. С точки зрения носителей того или иного интереса различаются:

- интересы государственные (одного государства);
- интересы групповые (нескольких государств, в том числе государств одного цивилизационного типа);
- интересы международного сообщества в целом (общечеловеческие).

Соответственно интересы государственные можно подразделить на:

- интересы внутреннего развития (внутренние);
- интересы государства как субъекта МО (внешние).

С точки зрения предмета государственные интересы достаточно условно подразделяются на:

- экономические;
- политические;
- территориальные;
- правовые;
- интеллектуальные (духовные, социокультурные).

Можно различать также интересы тактические и стратегические; долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные; нашедшие отражение в праве и не закреплённые в нем.

В целом к числу важнейших **национально-государственных интересов России** можно отнести следующие:

- завершение процесса становления России в нынешних границах как современного российского государства, т.е. выгодная для РФ «реорганизация» постсоветского пространства и создания вокруг него пояса дружественных государств;

- дальнейшее сокращение угрозы крупномасштабной войны, укрепление стратегической стабильности, последовательная демилитаризация отношений России и НАТО;

- предотвращение конфликтов, управление кризисами, урегулирование споров в пространстве бывшего СССР;

- включённость в мирохозяйственные связи на максимально выгодных для национальной экономики условиях.

Основные составляющие государственного интереса, носящие общенациональный характер:

- 1) обеспечение безопасности граждан. Сюда входят полицейские функции государства, гарантирующие его гражданам от противоправных посягательств на их имущество и жизнь; обеспечение территориальной целостности страны; поддержание конституционного порядка на всей её

территории; сохранение самобытного политического развития государства, основанного на учёте национальной идеи; обеспечение безопасности граждан в случае стихийных или техногенных катастроф;

- 2) обеспечение геоэкономических и геополитических интересов общества;
- 3) способствование развитию институтов гражданского общества;
- 4) обеспечение социальной справедливости.

Очевидно, неравенство в обществе присутствует всегда. Социальный и имущественный статусы определяются теми социальными ролями, которые принимает на себя гражданин. Эти роли не могут быть для всех одинаковы. В этой связи обеспечение социальной справедливости будет означать выполнение государством двух основных необходимых условий. В первую очередь должны быть удовлетворены «нижние» (по А. Маслоу) потребности всех граждан общества. Должны быть удовлетворены потребности каждого гражданина в еде и минимальном бытовом комфорте (первый уровень потребностей – физиологические потребности по А. Маслоу) и безопасности, как физической, так и экономической (второй уровень потребностей – экзистенциальные потребности по А. Маслоу).

5) обеспечение высокого интеллектуального и инновационного потенциала общества.

#### ***Естественный и искусственный государственный интерес***

Если ***естественные государственные интересы*** – это те потребности государства, которые непосредственно касаются его сущности (налоги, территория, армия, публичный характер власти и т.д.) и реализация которых необходима для сохранения и развития этого государства, тогда ***искусственными*** можно назвать те интересы, которые вторичны по отношению к сущностным характеристикам – интересы престижа, имиджа, культуры, (допустим, победа национальной сборной на Олимпиаде), то есть нереализация искусственного интереса не угрожает прямо самому существованию этого государства, а если не реализованы естественные интересы (обороны, охраны границы и т.д.) – то такая угроза возникает.

## **ТЕМА 7 СОЦИОЛОГИЯ БЮРОКРАТИИ**

1. Определение и социологическое понимание бюрократии.
2. Номенклатура и бюрократия.
3. Дисфункции бюрократии.

## 1. Определение и социологическое понимание бюрократии

**Бюрократия** (буквально «господство канцелярии», от франц. *bureau* – бюро, канцелярия и греч. *kratos* – сила, власть, господство) – это:

1) социальный слой профессиональных управленцев, включённых в организационную структуру, характеризующуюся чёткой иерархией, «вертикальными» информационными потоками, формализованными способами принятия решений и претензией на особый статус в обществе;

2) замкнутый слой высших чиновников, противопоставляющий себя обществу, занимающий в нём привилегированное положение, специализирующийся на управлении и монополизирующий – с целью реализации своих корпоративных интересов – властные функции в обществе;

3) важный социальный институт общества, осуществляющий управление им в соответствии с определёнными нормами, традициями и ценностями и существующий исторически длительное время;

4) узаконенное господство в организации формальных норм и правил, которыми руководствуются в своих действиях и взаимоотношениях должностные лица;

5) одна из форм осуществления властных функций в усложняющемся обществе, важный элемент механизма социального регулирования в условиях экспансии публичной власти и роста численности управленческого аппарата.

В ряде случаев термин «бюрократия» используется для обозначения организаций, в которых принятые правила и предписания «душат» предпринимательскую инициативу, приводят к возрастанию издержек и способствуют изоляции менеджеров от клиентов, в результате чего эффективность их деятельности снижается.

Можно утверждать, что во всех языках понятие «бюрократия» имеет двойной смысл – позитивный и негативный (последний передается также термином «бюрократизм»). В позитивном смысле бюрократия – это форма управления организацией или обществом, при которой вся полнота власти сосредотачивается в руках особой профессиональной группы. Иными словами, бюрократия представляет собой иерархическую организацию с множеством отделов, уровней управления, инструкций и чиновников в кабинетах.

Термин «бюрократия» универсален: он прочно вошел в языки многих народов. Однако в каждой стране параллельно с ним существуют и собственные обозначения рассматриваемого явления. В Великобритании, например, работники государственных учреждений называются «служителями короны», во Франции используется термин «*foctionnaire*», происходящий от принятого там обозначения

системы государственных учреждений *«fonetion publique»*. В России широко распространённым и близким по значению является понятие «чиновничество».

По установившейся в науке традиции термин «бюрократия» используется для обозначения не только определённой социальной группы, но и системы организаций, создаваемых органами публичной власти с целью максимизации своих функций, а также учреждений и ведомств, включённых в разветвлённую структуру исполнительной власти. Иными словами, государственная бюрократия есть одновременно и институционализированная общность людей, функционирующая в рамках целенаправленно созданных организаций и соответствующего нормативного порядка, и сама система подобных организаций.

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

**Основные функции** технически понимаемой бюрократии:

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

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

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

## 2. Номенклатура и бюрократия

Нарушения, встречающиеся в работе налаженного механизма бюрократии, социологи называют *дисфункциями*. Каждый раз, когда бюрократия теряет свою эффективность, причиной выступают дисфункции. Их нет в идеальной бюрократии. Вмешательство человеческого фактора – эмоций, симпатий, пристрастий, неформальных форм и ценностей – одна из разновидностей дисфункции.

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

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

Специалисты связывают бюрократические порядки и иерархию с номенклатурой как особым типом назначения. В отличие от штатного расписания, которое включает подчинённых и руководителей, номенклатура охватывает только начальство, т.е. круг избранных, социально привилегированных. Номенклатурные работники не выбираются, а назначаются вышестоящими органами. Говоря о хозяйственной, партийной, комсомольской и профсоюзной номенклатуре, обычно подразумевают лиц, назначенных директивно, неподвластных воле коллектива, недоступных критике, обычным механизмам увольнения и перемещения. Они получают «спецпайки», наделяются привилегиями и льготами, которых лишён обычный руководитель в западном обществе.

*Номенклатура и бюрократия (чиновничество) – явления разные.*

Чиновники представляли слой исполнителей, а номенклатура – высших руководителей страны. Она издает приказы, которые реализуют бюрократы. Номенклатура отличается высоким уровнем и качеством жизни. Хотя номинальная заработная плата номенклатурного работника превышала среднюю в четыре-пять раз, благодаря дополнительным привилегиям и благам, получаемым за государственный счет, их уровень жизни в десятки раз был выше.

Номенклатура – особый способ назначения на управленческие должности, когда кандидатов на них обсуждает и отбирает высшее руководство страны. Это механизмы рекрутирования сверху вниз.

### **3. Дисфункции бюрократии**

Итак, охарактеризуем *дисфункции бюрократии*.

*Мелочная опека и контроль*, определение «кода поведения» в экстремальных ситуациях – это, с одной стороны, неизбежное следствие нечёткости в формулировке обязанностей, а с другой – стремление сохранить в строгости годами утвердившийся бюрократический ритуал.

*Ритуал*, как любая форма демонстративного поведения, связан с особым пониманием бюрократами престижа, статуса, авторитета выполняемых функций. Он освящает земное, в сущности, действие, придаёт ему элементы

торжественности, праздничности и в то же время делает действие недостижимым для обычной критики, сомнений, неуверенности. Ритуал сакрализует рутинные действия чиновников, придаёт им особую значимость и отнесённость к социально значимым ценностям.

Смысл, содержание и функция *одаривания* за службу сохраняются неизменными уже 5 тыс. лет. И сегодня государственных чиновников за лояльность и преданность награждают многочисленными орденами и медалями, высокими званиями, юбилейными подарками и т.п. Причём и сейчас, и прежде первые лица в государстве одаривали подчинённых почему-то не из собственных средств, а за казённый счет.

Одаривание может принимать не только материальную форму. Это могут быть знаки особого расположения высокого лица, одобрительные жесты, взгляды и т.п. Совершенно особый элемент бюрократического ритуала чиновничества составляют такие поступки, которые, будучи совершены по отношению к равному себе или нижестоящему, выглядели бы как унижение или оскорбление. Например, целовать ноги другому человеку в повседневной жизни вряд ли кто захочет. Но если Его Величество позволил целовать себе ноги, то это знак высочайшей милости, на что могут рассчитывать только особо приближённые. Чиновники помельче допускаются лишь до того, чтобы целовать царский пол.

От одаривания и знаков милости надо отличать так называемые *льготы*, как не входящие в содержание церемониала. Льготы и привилегии имеют социальную или экономическую природу, они служат формой либо освобождения от каких-то повинностей (бесплатный проезд, постой, кормление и т.д., сохранившиеся в основном своём виде до наших дней), либо дополнительных выплат или милостей (например, привилегия первым входить к царю с докладом). Льготы и привилегии могут быть оказаны только вышестоящим лицом нижестоящему, но никак не наоборот. Ответной благодарностью подчинённых может быть только добросовестная служба. Чиновник не имеет иных средств отблагодарить начальника.

Лояльность и преданность в ответ на льготы и привилегии – естественная форма обмена низов и верхов в управленческой пирамиде.

Неестественным такой обмен становится при том условии, что истинные формы заменяются ложными. *Ложной формой лояльности* выступает *лесть и угодливость*. Настоящая преданность подчинённого доказывается поступками, а ложная – словесными заверениями в своей верности либо преувеличением личных достоинств высокой особы. Точно так же и *взятка* выступает ложной формой ответной реакции подчинённого на расположение начальника.

Во-первых, взятка является не платой после, а авансом, своеобразным выпрашиванием (покупкой) будущих милостей.

Во-вторых, взятка не имеет никаких юридических или политических прав на существование. Теоретически в государстве всё принадлежит первому лицу и любой чиновник, покупающий его взяткой, фактически берёт государственное добро из одного места и перекладывает его в другое. Государственное лицо покупают за казённое добро, за которое это лицо и отвечает.

В-третьих, взятка – откуп, равный обычной чиновничьей отписке, отговорке и т.д. Деньги заменили чувство верности и исполнительность, но это неэквивалентный обмен.

Во всём цивилизованном мире взяткодательство и мздоимство преследуются законом как факторы, нарушающие рациональные принципы управления. Взятка ставит вышестоящее лицо в зависимость от нижестоящего, первый подпадает под власть второго, ибо должен ответить ему каким-то знаком особого расположения: ускорить решение вопроса или решить тяжбу в пользу данного лица. И всякий раз подобное связано с нарушением естественного социального порядка, с попыткой выделиться, сделать карьеру, продвинуться по службе. Нарушение равенства среди подчинённых, если оно происходит по инициативе нижестоящего, а не начальника, подрывает основы иерархии. В конечном счете, взятка есть присвоение не принадлежащих человеку прав одаривать должностное лицо, покушение на привилегии начальника, косвенный способ распределения богатства (льгот и привилегий) в свою пользу, но в ущерб другим.

## ТЕМА 8

### ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ И СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

1. Общественное мнение как социальное явление.
2. Управление общественным мнением.

#### **1. Общественное мнение как социальное явление**

Под *общественным мнением* в социологии понимается особое состояние массового сознания, заключающее в себе скрытое или явное отношение людей к событиям и фактам социальной действительности. Общественное мнение возникает как продукт осознания назревших и требующих решения социальных проблем и проявляется в сопоставлении, а иногда и столкновении различных взглядов и позиций по обсуждаемому вопросу, в одобрении, поддержке или, наоборот, отрицании, осуждении тех или иных действий, поступков или линий поведения людей.



Общественное мнение – это сложное, многомерное, изменчивое духовное явление, дать исчерпывающее определение которого очень трудно. В наиболее общем виде общественное мнение можно определить, как коллективное оценочное суждение людей по вопросам, представляющим общественный интерес. Функционирование общественного мнения, как социального явления, означает, что оно действует в качестве «социальной власти», т.е. власти, наделённой волей и способностью подчинять себе поведение субъектов социального взаимодействия.

*Субъектами общественного мнения* выступают социальные общности: массовые и групповые, демографические и социально-территориальные, этнические и религиозные, профессиональные и образовательные, формальные и неформальные, официальные и неофициальные.

*Объектом общественного мнения* может быть все, что доступно субъекту общественного мнения: события, факты, явления. Отличительной чертой таких объектов должно стать то, что они должны иметь различные толкования и оценки. Реальные факты и информация о них превращаются в объект общественного мнения только при условии заинтересованности в этом его субъекта и актуальности самих процессов. Таким образом, субъект и объект общественного мнения неразрывно связаны между собой.

*Функции общественного мнения* различаются в зависимости от характера взаимодействия мнения тех или иных социальных институтов или отдельных лиц в первую очередь от характера влияния, воздействия первого на вторых, от содержания высказываемого мнения, от его формы.

Для общественного мнения характерны следующие функции: экспрессивная (в более узком смысле контрольная); консультативная; директивная.

*1. Экспрессивная функция* – самая широкая по своему значению. Общественное мнение всегда занимает определённую позицию по отношению к любым фактам и событиям в жизни общества, действиям различных институтов, лидеров государства. Эта особенность придаёт данному феномену характер силы, стоящей над институтами власти, оценивающей и контролирующей деятельность институтов и лидеров партий, государства.

Таким образом, объективным содержанием деятельности общественного мнения государственные институты, их лидеры ставятся в положение контролируемых. Обладая только одной моральной властью, общественное мнение бывает весьма эффективно по своим результатам. Этот эффект будет безусловно выше, если он подкрепляется разнообразными формами контроля со стороны трудящихся.

*2. Вторая функция – консультативная.* Общественное мнение даёт советы относительно способов разрешения тех или иных социальных, экономических,

политических, идеологических, межгосударственных проблем. Это мнение будет справедливым, если, конечно, институты власти заинтересованы в таких ответах. Прислушиваясь к этим советам, «руководящие лидеры», группы, кланы вынуждены корректировать решения, методы управления.

3. И, наконец, *директивная функция* общественного мнения – проявляется в том, что общественность выносит решения по тем или иным проблемам социальной жизни, имеющие императивный характер, например, волеизъявление народа во время выборов, референдумов. Народ в данных случаях не только даёт мандат доверия тому или иному лидеру, но и высказывает своё мнение. Императивные высказывания занимают в политике весьма значительное место.

В зависимости от содержания суждений, сформированных общественностью, *мнение может быть оценочным, аналитическим, конструктивным и регулятивным.*

*Оценочное мнение* выражает отношение к тем или иным проблемам или фактам. В нём больше эмоций, чем аналитических выводов, умозаключений.

*Аналитическое и конструктивное общественное мнение* тесно связаны между собой: принятие какого-либо решения требует глубокого и всестороннего анализа, для чего необходимы элементы теоретического мышления, а порой и напряженной работы мысли. Но по своему содержанию аналитическое и инструктивное мнения не совпадают.

Смысл *регулятивного общественного мнения* состоит в том, что оно вырабатывает и внедряет определённые нормы общественных отношений и оперирует целым сводом не писанных законом норм, принципов, традиций, обычаев, нравов и т. д. Обычно оно реализует тот кодекс правил, который закреплён в нравственном сознании людей, групп, коллективов.

Общественное мнение может также выступать в форме *позитивных или негативных суждений.*

*Общественное мнение включает в себя четыре элемента:*

- 1) знания;
- 2) эмоции;
- 3) оценки;
- 4) поведение.

## **2. Управление общественным мнением**

Социальное управление учитывает уже сложившееся по тому или иному вопросу общественное мнение. Социальное управление также влияет на процесс складывания общественного мнения и его поведения.

В общественном мнении выделяется несколько *стадий:*

- 1) зарождение;

- 2) формирование;
- 3) функционирование;
- 4) спад;
- 5) отмирание.

На *стадии зарождения* общественного мнения социальное управление натывается на широкий интерес определённой части населения к тем или иным проблемам складывания группового мнения.

На *стадии формирования* общественного мнения, в ходе обмена мнениями и оценками возникают большие группы единомышленников, происходит сплочение одних групп и размежевание их с другими, выявляются противоположные позиции.

На *стадии функционирования* официально признаётся какое-либо одно мнение, которое оказывается доминирующим и способно стать либо партнёром, либо противником структур управления, столкнувшихся с той или иной проблемой.

На *стадии спада* общественного мнения интерес к проблеме снижается за счёт сужения социального состава субъекта этого мнения, а проблема, которая формировала общественное мнение, теряет свою актуальность.

На *стадии отмирания* мнение теряет качество массового мнения и превращается в разрозненные суждения и оценки отдельных людей и групп, и как следствие, к нему исчезает интерес со стороны субъектов социального управления.

Для субъектов социального управления немаловажное значение имеет значение *каналов выражения и распространения общественного мнения*. Значимым каналом выражения общественного мнения выступает поведение населения во время выборов на любом уровне. Ещё один важный канал трансляции общественного мнения – массовые коммуникации. Существуют такие каналы выражения общественного мнения, как референдумы, собрания, сходы, лоббистские структуры и группы давления.

Рассматривая связь общественного мнения с социальным управлением, нужно говорить о специфике общественного мнения в зависимости от уровней, на которых осуществляется социальное управление. В центре внимания общественного мнения находятся государственные решения, а иногда и просто высказывания руководителей страны по поводу тех или иных направлений социальной политики.

Органы социального управления не могут оставаться безразличными к многочисленным сторонам формирования и функционирования общественного мнения. Сегодня практически на всех уровнях управления обществом –

федеральном, региональном, муниципальном – создаются специальные службы по связям с общественностью.

В *процессе управления общественным мнением* специалисту по PR важно учитывать не только его динамику, но и некоторые характеристики, отражающие его *качественную определённость*.

– *Направленность общественного мнения* отражает общую качественную оценку проблемы, отношение к ней в виде суждений следующего типа: «положительно – отрицательно – безразлично», «за – против – не определился», «за – против – при условии». В наиболее упрощённой форме направленность мнения выражается в ответе «да» или «нет» на вопрос анкеты. В целом именно уточнение направленности является основным и наиболее распространённым способом измерения общественного мнения.

– *Интенсивность общественного мнения* является показателем его силы независимо от направленности. Формой измерения интенсивности (и одновременно направленности) общественного мнения могут служить следующие ответы респондентов на вопросы анкеты: «полностью согласен – согласен – мне всё равно – не согласен – абсолютно не согласен».

– *Стабильность общественного мнения* отражает длительность времени, на протяжении которого значительная часть респондентов неизменно проявляет одни и те же направленность и интенсивность чувств. Фиксация стабильности мнения требует сопоставления результатов не менее чем двух разведённых во времени исследований.

– *Информационная насыщенность общественного мнения* указывает на объём знаний об объекте мнения, которым владеют люди. Опыт подтверждает, что наиболее информированные о проблеме люди высказывают и более чёткое мнение о ней. Люди, больше знающие о проблеме и имеющие более чёткое мнение о ней, поступают более предсказуемо.

– *Социальная поддержка общественного мнения* свидетельствует о степени уверенности людей в том, что их мнение разделяют другие, принадлежащие к данной социальной среде. Степень социальной поддержки служит мерилom консенсуса людей по той или иной проблеме.

Индивидуальные установки формируются у каждого индивида под влиянием ряда факторов, которые следует учитывать в процессе управления общественным мнением. К числу таких *факторов* относятся:

– *Личностные* – физические и психологические особенности индивида, включая рост, вес, возраст и социальный статус.

– *Культурные* – окружение и жизненный уклад конкретного района или географической местности. Кандидаты на выборные политические должности,

разрабатывая свои программы, как правило, учитывают конкретные культурные особенности регионов, где они баллотируются.

- *Образовательные* – уровень и качество образования индивида.
- *Семейные* – дети первоначально воспринимают вкусы, предубеждения и политические предпочтения своих родителей.
- *Религиозные* – системы верований в сверхъестественные силы.
- *Социально-классовые* – положение в обществе. Вместе с изменением социального статуса людей меняются и их установки. Например, студенты вузов, которые не очень заботятся о том, чтобы заработать на жизнь во время учёбы, резко меняют свои установки, попадая на рынок труда.
- *Национальные или расовые* – этническая или расовая принадлежность, происхождение человека влияют на формирование его установок.

В процессе влияния на установки личности в контексте управления общественным мнением важно учитывать **направленность установок**. По этому признаку различают установки трех видов: положительные, отрицательные, нейтральные (отсутствие установки).

Исследования показывают, что в отношении к определённому вопросу большинство людей занимают нейтральную позицию – это пассивное большинство, остающееся нейтральным и индифферентным.

В основе понимания механизмов взаимодействия с людьми с различными установками в процессе формирования общественного мнения лежит **теория когнитивного диссонанса**, разработанная *Леоном Фестингером*.<sup>4</sup> В своих исследованиях он пришёл к важному выводу: люди не проявляют интереса к информации, полностью не отвечающей их собственной точке зрения или диссонирующей с ней, и наоборот, склонны искать дополнительную информацию, соответствующую их собственным установкам или созвучную с ними.

Действительно трудно изменить мнение человека, решительно выступающего против определённой точки зрения. И наоборот, легко добиться поддержки со стороны человека, упорно отстаивающего какое-то мнение. Из теории когнитивного диссонанса следует, что в процессе формирования общественного мнения легче всего повлиять на людей с неопределёнными установками.

Основным направлением влияния на установки людей является **мотивированная коммуникация**. Иначе говоря, через систему мотивации личности можно добиться определённых целей в процессе формирования её установок. В основе мотивации как совокупности мотивов, побуждающих к достижению цели, прежде всего, лежат потребности личности.

---

<sup>4</sup> Фестингер Леон (1919-1989) – американский психолог, специалист в области психологии регуляции мышления, социальной психологии, автор теории когнитивного диссонанса.

Изменение установки людей предполагает не только мотивацию, но и **соблюдение определённых правил:**

1. *Не использовать графические символы до тех пор, пока нет уверенности в том, что они не спровоцируют непредсказуемые действия.* Многие движения (например, кампания запрета аборт) в своё время использовали графические образы смерти и разрушения. Однако этим они оттолкнули от себя больше людей, чем смогли привлечь. Презентации, вызывающие негативные чувства и беспокойства, редко приводят к устойчивому изменению установки.

2. *Не зазывать людей к себе, а самому идти к ним.* Большинство людей никогда не будут участвовать в политических кампаниях. Они их боятся.

3. *Не думать, что для изменения поведения необходимо менять установку.* В действительности связь между установками и поведением зачастую очень слабая. Распространить информацию о прямой зависимости между курением и раком намного проще, чем убедить курильщиков отказаться от этой вредной привычки.

4. *Использовать моральные доказательства как вспомогательное средство, а не как главный аргумент.* Моральные ценности изменить трудно. Намного проще убедить, демонстрируя практические преимущества вашего решения, нежели говорить об аморальности вашего соперника. Например, легче обратить людей в сторонников вегетарианства, раскрывая преимущества овощей по сравнению с мясом, чем обсуждая вопрос о том, даёт ли Библия людям власть над животными.

5. *Стремиться к максимально широкой поддержке.* Во время любой кампании для победы нужно заручиться максимально широкой поддержкой слоёв населения. Трудно выиграть кампанию, если её окрестили «радикальной» или «чудаковатой». Таким образом, намереваясь изменить установку, следует привлекать к этому всех людей.

6. *Не обижать людей, которых вы стремитесь переубедить.* Наиболее сильным влияние является тогда, когда людям нравится убеждающий их человек, или они считают его своим. Невозможно переубедить того, кого вы оскорбили или оттолкнули от себя.

Таковы некоторые проблемы управления общественным мнением.

## **ТЕМА 9**

### **СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И СОЦИАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

1. Социальные коммуникации: понятие, виды и функции.
2. Социальные технологии в управлении.

### **1. Социальные коммуникации: понятие, виды и функции**

В результате проведения социологических исследований установлено, что люди, повседневно занимающиеся управленческой деятельностью, от 50 до 90 % всего своего времени затрачивают на коммуникации. На первый взгляд это может показаться невероятным, но становится хорошо понятным, если учесть, что руководитель должен быть постоянно включён в коммуникационные процессы, чтобы реализовать свои роли и задачи в межличностных отношениях, в информационном обмене со множеством людей, в процессе принятия решений, не говоря уже о чисто управленческих функциях, воплощаемых в планировании, организации, мотивации деятельности и контроле за нею. Вследствие этого коммуникация является *основным и связующим процессом* в осуществлении управленческой деятельности.

Что же такое коммуникация?

**Коммуникация** (лат. *communicatio*, от *communico* – делаю общим, связываю, общаюсь) – это процесс обмена сообщениями, информацией между различными личностями, их социальными группами, общностями, организациями.

Коммуникация между отдельными людьми, их группами, организациями, государствами, культурами осуществляется в процессе общения как обмен специальными знаковыми образованиями (сообщениями), в которых отображены мысли, идеи, знания, опыт, навыки, ценностные ориентации, программы деятельности общающихся сторон.

Известные американские специалисты в области менеджмента М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури сделали вывод, согласно которому «эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией».<sup>5</sup>

Выделяют следующие **типы коммуникационных процессов**, используемых в управленческой деятельности:

1) *Первый тип коммуникационного взаимодействия – межличностные коммуникации.* Это такой тип коммуникационного взаимодействия, при котором в роли как отправителя, так и получателя сообщения выступают отдельные индивиды. Для него характерны непосредственный контакт между субъектами общения, чем определяется ряд особенностей данного типа коммуникации, в

---

<sup>5</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Изд-во «Дело», 1997. – С. 166.

частности, тесная обратная связь, регулирующая процесс общения, множество используемых средств – не только вербальных (словесных), но и невербальных: мимики, жестов и т.п., двухсторонний обмен информацией, происходящий чаще всего в форме диалога. В процессе коммуникационного взаимодействия, осуществляемого в целях выполнения управленческих функций, чаще всего используются его ролевая разновидность, при которой содержание и направленность коммуникации, формы её выражения определяются ролевыми отношениями партнёров (например: руководитель – подчинённый, сотрудник – сотрудник и т.п.). Процесс передачи сообщения в данном случае ориентирован на достижение определённого результата, например, на выполнение задания, которое поручает руководитель подчинённому.

В процессе осуществления межличностной коммуникации работнику, занимающемуся управленческой деятельностью, *необходимо уметь (или учиться) преодолевать преграды*, которые могут возникнуть в практике межличностного общения.

*Во-первых*, следует иметь в виду, что одна из таких преград может возникнуть в результате конфликта между сферами компетенции или основами суждений отправителя и получателя сообщения. Например, в производственной организации специалисты по маркетингу могут считать, что активизация сбыта продукции за счёт расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в результате большей стандартизации производимых товаров. В то же самое время специалисты из производственных подразделений могут отстаивать противоположную точку зрения, требуя сосредоточить основные усилия именно на гораздо более высокой степени стандартизации производимой продукции, всемерном повышении её качества. Подобного рода расхождения могут стать причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. В результате идеи, закодированные в сообщении отправителем, могут оказаться искажёнными или не полностью понятыми, вследствие чего содержащаяся в сообщении информация не принесёт желаемого результата.

*Во-вторых*, информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, может либо полностью отвергаться, либо искажаться реципиентом<sup>6</sup> в соответствии с его опытом или прежде усвоенными понятиями.

*В-третьих*, преграды, возникающие в процессе коммуникационного взаимодействия, могут возникать из-за различия в социальных установках людей. Дело в том, что установки способны смещать восприятие людей и влиять на их

---

<sup>6</sup> **Реципиент** (лат. *recipiens* – «получающий») – тот, кто получает что-то, например: реципиент – человек, принимающий некое сообщение.



поведение. Если получаемое сообщение расходится в своей сущности с установками получателя информации, последний может её игнорировать или оценивать негативно. От позитивной или негативной окрашенности возникающих при этом ощущений во многом зависит частота контактов участвующих в коммуникации людей и стиль сообщения, который каждый изберёт по отношению к другому в будущем. Руководитель, который не хочет или не умеет создавать позитивно окрашенный коммуникационный климат в отношении со своими сотрудниками, получит в дальнейшем урезанный обмен информацией с ними, что резко сузит возможности его управленческого воздействия на процессы межличностных отношений, протекающих в данной организации. В итоге может сложиться обстановка недоверия, недоброжелательности, антагонизма. Напротив, в атмосфере усиливающегося доверия возрастают информационные потоки и точность информации в обменах ею между сотрудниками, в том числе между руководителями и подчинёнными.

*В-четвёртых*, барьеры в коммуникационном взаимодействии могут возникнуть в связи с неточностью восприятия и понимания некоторыми людьми слов, используемых в качестве символов в процессе общения между сотрудниками. Например, руководитель говорит подчинённому: «Вы выполнили задание неадекватно». Как понимать в данном случае слово «неадекватно»? Как признание того, что действия подчинённого не привели к ожидаемому результату? Или как уверенность в том, что эти действия не соответствовали тем условиям среды, в которых они осуществлялись? Или как сомнение в том, правильно ли подчинённый воспринял и истолковал смысл полученных от руководителя указаний? Этот пример свидетельствует, что в процессе коммуникационного взаимодействия могут возникать семантические барьеры, снижающие эффективность выполнения управленческих решений в том случае, когда они не воплощены в чёткой и ясной формулировке, исключающей любую двусмысленность в понимании и истолковании.

*В-пятых*, в процессе коммуникационного взаимодействия могут возникнуть и невербальные барьеры. В качестве средств невербальной коммуникации могут быть использованы обмен взглядами, выражение лица (например, поднятые в недоумении брови или одобрительная улыбка), поднятый вверх большой палец как символ одобрения, дружественное прикосновение к плечу собеседника и т.п. Если любое из этих средств не соответствует содержанию и смыслу коммуникационного взаимодействия, это способно создать невербальный барьер, затрудняющий правильное восприятие и использование получаемой информации. Подобный же эффект могут произвести определённая интонация, модуляция голоса, плавность или прерывистость речи и т.п. Американский специалист по коммуникационным взаимодействиям А. Мехребиен установил, что в 55 %

сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38 % – через интонации и модуляции голоса и только 7 % соответствует содержанию слов, воспринимаемых получателем информации, когда мы говорим. Иными словами, во многих случаях то, как говорит руководитель с подчинённым, важнее слов, которые он произносит. Например, если руководитель говорит: «Хорошо, ...я дам поручение», то длительная пауза после слова «Хорошо» может обозначать, что руководитель не хочет этого делать, либо сейчас он занят другими делами, либо не очень хочет давать поручение, либо, наконец, не знает, какое именно поручение следует сейчас выдать подчинённому.

Все эти пять видов барьеров в межличностном общении (а их перечень и характеристики нетрудно продолжить) способны привести к неправильному восприятию и пониманию управленческого решения, а следовательно, существенно снизить эффективность его осуществления и даже – ещё более нежелательный результат – к срыву его выполнения. Поэтому любой руководитель или менеджер, заинтересованный в эффективности управленческой деятельности, должен хорошо знать как особенности межличностной коммуникации, так и уметь преодолевать, а ещё лучше – не допускать в своих коммуникационных взаимодействиях социально-психологические барьеры, способные затруднить, исказить содержание и смысл передаваемых сообщений (команд) и тем самым привести к снижению эффективности управления.

2) *Второй тип коммуникаций*, широко используемый в управленческой деятельности, – **функционально-ролевой тип коммуникационных взаимодействий**. Он является специализированным и безличным. Правила коммуникации в данном случае соответствуют той социальной роли, которую человек выполняет в данной системе деятельности и в данной организации, прежде всего в профессиональном плане, его социальному статусу и сложившейся социальной иерархии позиций господства и подчинения в данной организации, будь это промышленное предприятие, строительный трест, торговая фирма, банк, научное учреждение или воинская часть. Контакты между людьми при таком типе коммуникационных взаимодействий чаще всего формализованы и чётко ранжированы в соответствии с теми должностными позициями, которые занимают различные индивиды в данной организации. Эффективность коммуникаций такого типа и связанных с ними управленческих решений в очень большой степени предопределяются тем, насколько грамотно и конструктивно сумеет наладить коммуникационное взаимодействие руководитель.

*Назовём несколько наиболее существенных **навыков**, которыми должен обладать руководитель и менеджер, чтобы наладить эффективный коммуникационный процесс.*

*Во-первых*, необходимо чётко уяснить идею, смысл, содержание сообщения или поручения, которое надлежит передать сослуживцам, прежде самому себе, а уже затем информировать их об этом сообщении или поручении.

*Во-вторых*, надлежит предусмотреть потенциально возможные вербальные и невербальные помехи, препятствия, которые могут встретиться в процессе организации коммуникационного взаимодействия, чтобы с успехом их избежать или преодолеть.

*В-третьих*, руководитель в коммуникационном взаимодействии с сотрудниками обязан излучать эмпатию (внимание к чувствам и настроениям других людей) и открытость; обладать способностью и готовностью «влезть в их шкуру», ибо только так можно соответствующим образом настроить принимающих сообщение людей и приспособить содержание сообщения и форму его передачи к индивиду, группе и к существующей в данное время конкретной ситуации.

*В-четвёртых*, для эффективного осуществления коммуникационного взаимодействия руководитель должен суметь добиться установления обратной связи со своими сотрудниками, т.е. добиться такой реакции получателя сообщения, которая показывает, понята ли переданная информация, что резко активизирует участие работников в коммуникационном процессе и содействует успеху управленческой деятельности (схема 17).

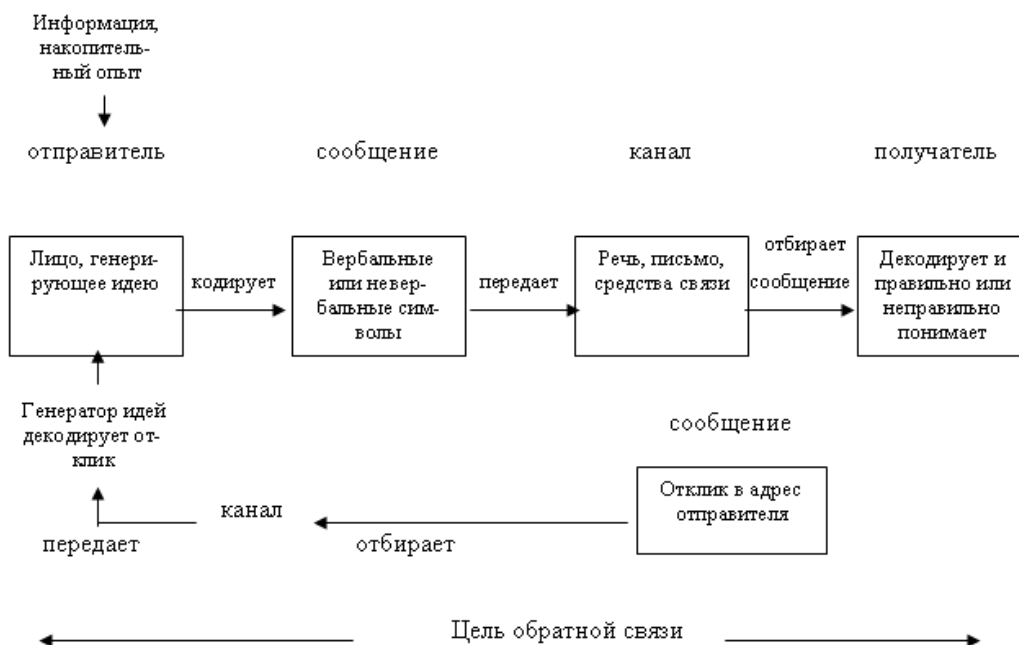


Схема 17. Процесс коммуникационного взаимодействия как система с обратной связью

*В-пятых*, руководители на всех уровнях управления обязаны овладеть умением и навыками регулирования коммуникационных взаимодействий, в первую очередь, умением выявлять потребности в информации свои собственные, своих начальников, коллег и подчинённых. Они должны научиться оценивать качественную и количественную сторону своих (и собственных подчиненных) информационных потребностей; стремиться определить, что такое дефицит в информационном обмене, каков оптимальный для его управленческой деятельности объём необходимой информации, каковы её количественные и качественные параметры.

3) *Третий тип* коммуникационного взаимодействия, используемого в управленческой деятельности, – **групповая коммуникация**. Это такой тип коммуникационного процесса, при котором общение происходит между двумя или большим количеством людей определённой социальной группы (территориальной, профессиональной, религиозной и др.) или организации (предприятия, учреждения, фирмы, банка и т.п.) в целях осуществления взаимозависимых действий и решения совместных задач.

Такой коммуникационный процесс может выступать как в форме двух и более межличностных коммуникаций личностной или ролевой направленности, так и в форме взаимной коммуникации всех членов данной группы или организации.

Совокупность коммуникационных взаимодействий может способствовать динамизму структуры, сплочённости группы, её срабатываемости или, напротив, приводить к возникновению и возрастанию конфликтной напряжённости между членами данной группы, подталкивать к внутригрупповому конфликту.

Поскольку групповая коммуникация составляет основу коммуникационных взаимодействий в социальных организациях, руководителю и менеджеру важно знать особенности внутригрупповой динамики, уметь блокировать возникновение очагов внутригрупповой напряжённости, оказывать управляющее воздействие на предупреждение и развитие внутригрупповых конфликтов, обладать способностью использовать конструктивные возможности таких конфликтов и нейтрализовать или ослаблять деструктивные их возможности.

4) *Четвёртым типом* коммуникационного процесса, используемого в управленческой деятельности, является **межгрупповая коммуникация**. Это такой тип коммуникационного взаимодействия, в процессе которого потоки информации циркулируют между двумя или большим количеством социальных групп и организаций в целях координации и осуществления совместной деятельности либо противодействия друг другу. Межгрупповая коммуникация способна содействовать сближению позиций двух или большего количества групп, усилению внутри-группового единства или межгрупповой солидарности,

либо, напротив, приводить к размежеванию интересов и позиций различных групп и организаций (скажем, в случае конкуренции двух фирм за рынки сбыта или в процессе предвыборной кампании по выборам президента, депутата парламента или мэра города). Для осуществления эффективной управленческой деятельности руководителям и менеджерам важно знать особенности межгрупповой коммуникации, уметь применять их в практике управления своей организацией, а также в осуществлении конкурентных действий по отношению к организационному сопернику.

5) Существует ещё один, пятый, тип коммуникационных процессов, всё более активно используемый в управленческой деятельности во второй половине XX века, – **массовая коммуникация**. Это такой тип коммуникационных процессов, которые на основе использования технических средств тиражирования и передачи сообщений охватывают большие массы людей, а в качестве коммуникаторов в них выступают средства массовой информации – пресса, книжные издательства, агентства печати, радио, телевидение. Главная особенность массовой коммуникации заключается в соединении институционально организованного, чётко управляемого производства информации с её рассредоточенным, массовым распространением (тоже управляемым) и потреблением. Вследствие этого она стала в последние годы одним из наиболее эффективных способов формирования общественного мнения и организации эффективного контроля (тоже, разумеется, управляемого) массового поведения.

Если первые три из рассмотренных нами типов коммуникационных процессов используются на всех уровнях управления, то межгрупповая и массовая коммуникации служат каналами выработки и осуществления управленческой деятельности преимущественно на высших уровнях управления, охватывающих несколько групп, организаций или (в случае массовой информации) большинство граждан данной страны и даже нескольких стран.

Существенное значение в теории и практике управления имеет выявление и применение **различных способов коммуникаций**: вертикальных – нисходящих и восходящих, горизонтальных, межуровневых, формальных и неформальных (схема 18).

По взаимодействию коммуникации делятся на:

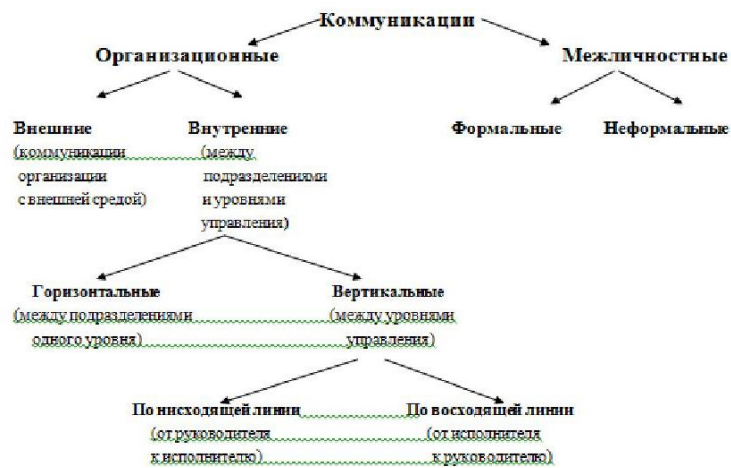


Схема 18. Способы коммуникаций

Главенствующее значение в управленческой деятельности имеют **вертикальные коммуникации**, осуществляемые по двум направлениям: сверху вниз, т.е. *нисходящие*, и снизу вверх – *восходящие*.

Очевидно, что наиболее типичной ситуацией в системе управления являются отношения между руководителем и подчинённым, которые составляют основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Эта деятельность носит отчётливо выраженную *нисходящую* направленность, поскольку основные установки, распоряжения, приказы и т.п. идут с верхних ступеней управленческой пирамиды и адресуются нижестоящим должностным лицам. Социологические исследования свидетельствуют, что две трети коммуникативной деятельности руководителя составляет *нисходящая коммуникация*, ориентированная на сообщение подчинённым цели и задачи их деятельности, выделение её приоритетов; на передачу им распоряжений, установок, требований; доведение до них критериев эффективности работы и её оценки; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации эффективного труда и т.п.

Однако в деятельности руководителя нельзя недооценивать и *восходящей коммуникации*, т.е. сообщений, сведений, идущих снизу вверх по служебной лестнице, от подчинённых к руководителю. Именно таким путем руководитель узнаёт о текущих и назревающих проблемах, о решённых и нерешённых задачах, о трудностях, сложностях и препятствиях, возникающих на пути к достижению поставленных целей. Коммуникативная деятельность по восходящей линии осуществляется чаще всего в форме отчётов, предложений, объяснительных записок, заявлений и т.п.

В системе управленческой деятельности существенное значение имеют *межуровневые коммуникации*. Это такой тип коммуникаций, при котором сообщение курирует с одного уровня организации или социальной системы на другой в рамках вертикальной коммуникации, восходящей либо нисходящей направленности. Например, указания и распоряжения, исходящие из администрации Президента страны, передаются по вертикали сверху вниз – на уровень областных властных структур. Те, в свою очередь, несколько конкретизируя эти указания и распоряжения в соответствии с особенностями местных условий, передают распоряжения на районный (городской) уровень администрации.

Помимо обмена информацией по нисходящей линии, любая организация или система нуждается в коммуникациях по восходящему направлению.

Наряду с вертикальной коммуникацией в организациях и в обществе в целом курсирует и *горизонтальная* коммуникация. Она используется для обмена информацией между сослуживцами, находящимися на одинаковом уровне соподчинённости, между различными отделами (подразделениями) одной организации, между организациями в целях достижения координации и организации совместной деятельности.

Все охарактеризованные типы коммуникационных взаимодействий представляют собой разновидности *формальной коммуникации*, которая чаще всего в достаточной степени формализована, обезличена, передаётся по определённым стандартам и правилам.

Однако в практике управления руководителям и менеджерам часто приходится иметь дело и с *неформальной коммуникацией*, получающей воплощение в форме распространения слухов, сплетен и т.п. При этом следует иметь в виду, что по каналам слухов информация циркулирует быстрее, чем по каналам официального сообщения.

Слухи могут оказывать как негативное, так и позитивное воздействие на людей, работающих в организации, поэтому руководители должны не только определённым образом оценивать слухи, но и стремиться сузить возможный диапазон их отрицательного влияния на людей и в то же время уметь использовать положительное воздействие. Например, в распространяемых среди работников организации слухах могут содержаться сведения о намерениях тех или иных сослуживцев предложить новые идеи о возможной реорганизации определённых подразделений и отделов, о намерениях того или иного работника претендовать на определённую должность и т.п. Такие слухи довольно часто несут в себе правдивую информацию. Получая её своевременно через доверенных людей, работающих с работниками всех уровней управления, например, через секретаря приёмной, руководитель получает возможность заранее подготовиться

к грядущим событиям и определённым образом подтолкнуть их развитие или заблокировать их в случае негативной направленности планируемых действий.

Какой бы из каналов коммуникационного взаимодействия ни использовал руководитель в практике управленческой деятельности, он во всех случаях должен стремиться к установлению обратной связи. Поскольку коммуникация – это не просто поток информации, но и *обмен* сообщениями между руководителями и подчинёнными, между сослуживцами или отделами (подразделениями) соответствующей организации, важно добиваться не только оперативного перемещения сообщений по каналам коммуникаций, но и правильности понимания и интерпретации принимающей стороной сущности, содержания и смысла воспринимаемого сообщения. Только такая обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией, а, следовательно, и совершенствованию управленческой деятельности. Чтобы добиться этого, руководитель должен приобрести умение не только чётко выражать свои мысли и распоряжения, но и внимательно слушать собеседника, ибо без этого невозможно повысить эффективность коммуникационного взаимодействия как специфического обмена информацией. Кроме того, руководителю необходимо добиться создания в организации системы обратной связи, предпринимать управленческие воздействия на регулирование информационного обмена, на механизмы формирования общественного мнения и сбора возможных предложений, печатать материалы информационного характера для использования внутри организации и за её пределами, научиться применять достижения современных информационных технологий в организации и практике управления.

## **2. Социальные технологии в управлении**

*Социальное прогнозирование, как и социальное проектирование, планирование и программирование,* относятся к одному из важных разделов социологии управления.

Социальное управление всегда было одной из важнейших жизненных функций общества. Именно эта функция позволяла обществу выживать в различных природных, социальных и культурно-исторических условиях. В социологии это направление сравнительно недавно стало самостоятельной отраслью знания. Процесс управления социальной сферой общества органически связывается со всем комплексом воздействия на условия жизни, труда, быта, культуры людей, относящихся к различным социальным группам, национальным общностям, приобретает сегодня первостепенное значение, кладётся в основу осуществления сильной социальной политики.



**Социальное прогнозирование** – это форма предвидения, выражающаяся в целеполагании, программировании и управлении планируемым процессом явления.

В свою очередь, **социальное проектирование** – это проектирование социальных объектов, социальных качеств, процессов и отношений. Социальное проектирование является систематическим описанием социального эксперимента, одной из форм опережающего отражения социальной действительности, содержащее предложения относительно данной разработки на практике. Результатом социального проектирования выступают научно обоснованные определения вариантов планового развития новых социальных процессов и явлений. Без проведения социального проектирования невозможно оценить правильность прогноза, разработать научно обоснованный план социального развития.

Социальное прогнозирование основывается на **социальном предвидении**.

В научной литературе предвидение обычно понимается в двух смыслах:

- а) как предсказание тех или иных явлений и событий;
- б) как предпочтительное знание о событиях и явлениях, которые существуют, но не зафиксированы опытом.

Предвидение – это абстрактная категория, охватывающая все мыслимые виды информации о будущем. Она имеет различные формы конкретизации: простое предвосхищение или предчувствие, присущее всякому живому организму; сложное предвосхищение или предугадывание, что присуще только человеку, выступает как вид его интеллектуальной деятельности, как размышление о будущем на основе личного опыта; конкретное научное предвидение – как логический вывод из закономерностей развития определённого явления; наконец, высшая форма социального научного предвидения – определение совокупности будущих изменений, которые ожидаются в рамках всего общества, касаются всего человечества или его крупных частей. В основе каждой формы конкретизации лежит та или иная разновидность предсказания – безусловного (непосредственного) или условного, сопровождаемого рядом оговорок гносеологического и методологического характера.

Столь же абстрактная категория «управление», охватывающая все виды использования информации (не только о будущем, но также о прошлом и настоящем) с целью определённого регулирования объекта, имеет собственные формы конкретизации: целеполагание, планирование, программирование, проектирование, текущие организационные управленческие решения. В основе каждой формы конкретизации лежит та или иная разновидность решения – целевого, планового, программного, проектного, организационного и т. д.

Между понимаемыми таким образом предвидением и управлением существует обратная связь различной степени интенсивности – от практически близкой или равной нулю до чрезвычайно интенсивной, вызывающей как бы «поглощение» предсказания решением с эффектом самоосуществления или, напротив, саморазрушения прогноза.

**Социальное предвидение** – это форма опережающего отражения действительности, вероятностное утверждение о будущем.

В ходе социального предвидения осуществляется анализ (описание) как того, что уже имеется в реальной действительности, так и того, что скрыто в общественных явлениях или событиях. При этом подвергается анализу то, что дезорганизует развитие событий, деформирует их или же, напротив, повышает активность тех общественных сил, которые имеют устойчивую тенденцию к росту.

В отличие от предвидения, **социальное прогнозирование** – это вероятностное утверждение о будущем с *относительно высокой степенью достоверности*. Зарождение социального прогнозирования как науки обычно относят к 20-30-м годам XX века. Именно тогда стала назревать многозначность и поливариантность общественно-исторического развития, появились новые альтернативы будущего. Осознание новой социальной реальности постепенно закладывало предпосылки для оформления прогностики как научного знания.

**Прогнозирование** – это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений. Поэтому прогноз занимает важное место в социальном управлении. Ведь всякое, даже элементарное управленческое решение, предполагает определённое предвидение, так как данным решением проектируется действие в будущем. Только на основе научно обоснованных прогнозов можно действовать и управлять с перспективой. Науке вообще свойственна прогностическая функция. Именно наука способна построить краткосрочный или долгосрочный прогноз на основе таких показателей, как:

- знание качества и сущности реальности;
- знание законов функционирования этой реальности;
- знание законов развития реальности.

Когда же речь идёт о социальных явлениях, то прогнозирование здесь особенно важно, так как показывает необходимость определённых изменений и возможность осуществления этих изменений.

Прогностическая функция социологии является отражением потребности общества в создании условий сознательной выработки и осуществления научно обоснованной перспективы развития каждого социального подразделения общества. Социальное прогнозирование должно учитывать обратное воздействие

прогноза на сознание людей и их деятельность, что может привести к его «самореализации» (или «саморазрушению»). Эта особенность прогнозирования требует разработки научного прогноза в виде вариантов, альтернатив развития, которые описывают возможные формы и проявления, темпы развертывания процессов с учётом управляющих воздействий, а также их качественные изменения.

Выделяют два типа социальных прогнозов, в которых по-разному сочетаются экстраполяция (предсказание) и целеполагание:

- поисковый (призван описать возможное состояние, исходя из действующих тенденций с учётом управляющих воздействий);
- нормативный (связан с постановкой целей, описывает желаемое состояние, пути и средства его достижения).

Социальное прогнозирование имеет свои *особенности*. Во-первых, формулировка цели носит здесь сравнительно общий и абстрактный характер, допуская значительную степень вероятности. Во-вторых, социальное прогнозирование не обладает директивным характером. Прогноз лишь даёт информацию для принятия решения или разработки плана, указывая на возможность того или иного пути будущего развития. В-третьих, социальное прогнозирование имеет свои методы – сложная экстраполяция, моделирование, эксперимент и т.п.

Обычно выделяются следующие *виды прогноза*: поисковый, нормативный, целевой, экстраполяционный.

Социальное прогнозирование строится на использовании самых разнообразных методов исследования объективных закономерностей общественного развития, на моделировании вариантов их последующей эволюции с целью формирования, обоснования и оптимизации перспективных решений.

Прогнозирование – это важная составная часть социального проектирования.

**Проектирование** (от лат. *projectus* – брошенный вперёд) – трактуется, во-первых, как процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта; во-вторых, как специфическая деятельность, результатом которой является теоретически и практически обоснованное определение вариантов прогнозируемого и планового развития новых процессов и явлений.

**Социальное проектирование** – это проектирование социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений; научно обоснованное конструирование системы параметров будущего объекта или качественного нового состояния существующего объекта. Это одна из форм социального управления. При социальном проектировании решаются именно социальные

задачи, независимо от того, каким является объект: собственно социальным (больница, школа), производственным (завод), архитектурным (микрорайон) и т.д., т.е. закладываются в проект социальные параметры, требующие комплексного обеспечения условий для осуществления всех взаимосвязанных подцелей социального проектирования:

- социально-экономической эффективности;
- экологической оптимальности;
- социальной интегрированности;
- социально-организационной управляемости;
- общественной активности.

Социальное проектирование – это всегда взгляд в будущее, как правило, ближайшее.

Проектирование различных объектов – это проектирование определённых социальных отношений. Предметом социального проектирования является не будущее как таковое, а современные типы социальных отношений. В этом плане социология занимается изучением не будущего, даже вероятностного, а изучением системы отношений людей по отношению к будущему.

Основная *цель* социального проектирования как специфической управленческой деятельности – создание социальных проектов. Подобный проект предназначен для отражения будущего желаемого состояния системы, возникающего вследствие определённых действий людей при наличии определённых ресурсов.

***Социальный проект***, по существу, представляет собой проект регулирования социальных отношений, так как только в результате социального взаимодействия реализуются интересы человека и образуется социальное бытие, т.е. реализуется задача, поставленная перед организацией.

Существует два вида регулирования социальных отношений.

Первый включает некие «нефиксированные законы», выработанные в результате длительного опыта и превратившиеся в нормы поведения, нравственные законы, обычаи и правила. Эта система социального регулирования, как правило, складывается и наиболее эффективно действует при непосредственном контакте, в межличностном общении в небольших социальных группах. Вот почему так сильны традиции, обычаи, нормы поведения в сельской местности, в небольших деревнях и в небольших городах.

Второй вид проявляется в крупных городах и на крупных предприятиях где преобладают безличностные отношения и вступают в силу «фиксированные законы», т.е. инструкции, положения, предписания, приказы и распоряжения руководства и, наконец, юридические законы. В конечном итоге они выступают как некоторые документы, которые регулируют социальные отношения на данном

предприятию или в трудовом коллективе. По характеру этих документов сразу становится ясно, чьи интересы они защищают, на какую социальную группу работают, какой тип социальных отношений определяют и формируют, способны ли они решить поставленную перед коллективом задачу, и какая именно задача сейчас стоит перед коллективом. Так, документы административно-хозяйственной системы чётко отражают интересы администрации, формируют тип отношений подчинения. Такие документы и такой тип отношений не способны решить производственные задачи, но зато прекрасно решают проблемы той социальной группы, которая занимает командные посты.

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*, т.е. решение социальной проблемы в другой сфере общественной жизни подсказывает путь к цели;

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

Этапы социального проектирования многообразны – от формулирования проблемы до моделирования и создания проекта системы. В процессе социального проектирования собирается необходимая информация, составляется задание на проектирование, принимается решение.

## **II. ПРАКТИКУМ**

### **Практическое занятие 1 (по теме 1)**

#### **Социология управления в системе социологического знания**

***План:***

1. Цель, задачи и структура курса. Социология управления как отрасль социологической науки.
2. Социологические законы и их применение в управлении.
3. Специфика объекта и предмета социологии управления.
4. Структура, функции, методология и методы социологии управления.
5. Основные подходы к социологии управления.

**Организационная форма:** развёрнутая беседа (выступление 1-2 человек по вопросам с последующим групповым обсуждением).

**Вопросы:**

1. Что включает в себя предметное поле социологии управления?
2. Каково соотношение понятий «научное управление», «социальное управление» и «социология управления»?
3. Как вы сформулируете объект и предмет социологии управления?
4. Каково место социологии управления в системе общественнознания?
5. Определите соотношение между социологией, управлением и социологией управления.
6. Каковы различия между менеджментом и административной системой?
7. Сформулируйте объект и предмет социологии управления.

**Задания для СРС:<sup>7</sup>**

*1. Выполните тесты:*

1) Социология управления – это...

- а) наука, изучающая механизмы социального управления различных социальных общностей, опирающаяся на социально значимые цели, морально-правовые нормы и прикладные социологические исследования;
- б) совокупность целей, задач, приоритетов, принципов, стратегических программ и плановых мероприятий, которые разрабатываются и реализуются органами государственной или муниципальной власти с привлечением институтов гражданского общества;
- в) функция управления общественными связями, управления культурой влияния на человека от имени власти, организации, фирмы, корпорации.

2) Теоретическая функция социологии управления выступает как...

- а) систематизация, описание, накопление полученного исследовательского материала в виде аналитических записок, различного рода научных отчётов, статей, книг, в которых воссоздается реальная картина изучаемого

---

<sup>7</sup> СРС – самостоятельная работа студента.

социального объекта, на основе которой принимаются управленческие решения;

б) концентрация, объяснение, пополнение и обогащение имеющихся социологических знаний, разработка законов и категорий данной науки на основе исследования процессов управления реальными социальными объектами;

в) сбор, систематизация и накопление сведений о реально существующих системах управления, о существенных, внутренне необходимых чертах и связях, характерных для систем управления.

3) Описательная функция социологии управления выступает как...

а) систематизация, описание, накопление полученного исследовательского материала в виде аналитических записок, различного рода научных отчётов, статей, книг, в которых воссоздаётся реальная картина изучаемого социального объекта, на основе которой принимаются управленческие решения;

б) объяснение тенденций и закономерностей становления и функционирования реальных систем управления;

в) сбор, систематизация и накопление сведений о реально существующих системах управления, о существенных, внутренне необходимых чертах и связях, характерных для систем управления.

4) Информационная функция социологии управления выступает как...

а) систематизация, описание, накопление полученного исследовательского материала в виде аналитических записок, различного рода научных отчётов, статей, книг, в которых воссоздаётся реальная картина изучаемого социального объекта, на основе которой принимаются управленческие решения;

б) концентрация, объяснение, пополнение и обогащение имеющихся социологических знаний, разработка законов и категорий данной науки на основе исследования процессов управления реальными социальными объектами;

в) сбор, систематизация и накопление сведений о реально существующих системах управления, о существенных, внутренне необходимых чертах и связях, характерных для систем управления.

5) Прогностическая функция социологии управления выступает как...

а) систематизация, описание, накопление полученного исследовательского материала в виде аналитических записок, различного рода научных отчётов, статей, книг, в которых воссоздаётся реальная картина изучаемого социального объекта, на основе которой принимаются управленческие решения;

- б) концентрация, объяснение, пополнение и обогащение имеющихся социологических знаний, разработка законов и категорий данной науки на основе исследования процессов управления реальными социальными объектами;
- в) научно предвидящая развитие системы управления и направляющая её совершенствование.
- 6) \_\_\_\_\_ подход к социологии управления акцентирует внимание на внешних формах поведения и составляющих его элементах – поступках, действиях, реакциях и т.п.
- а) диалектико-материалистический;
  - б) ситуационный;
  - в) структурно-функциональный;
  - г) бихевиористский.
- 7) Суть данного подхода к социологии управления заключается в реализации цепочки, которая характеризует любые действия и менеджера, и исполнителей: «цель – средства – процесс – результат».
- а) диалектико-материалистический;
  - б) ситуационный;
  - в) структурно-функциональный;
  - г) деятельностный.
- 8) \_\_\_\_\_ подход выступает как научное мировоззрение о наиболее общих законах развития природы, общества и сознания, при этом процесс управления познается лишь в развитии, динамике.
- а) диалектико-материалистический;
  - б) ситуационный;
  - в) структурно-функциональный;
  - г) бихевиористский.
- 9) Представителями структурно-функционального подхода являются:
- а) Д. Белл, О. Тоффлер, А. Турен;
  - б) Э. Мейо, А. Маслоу, Ф. Херцберг;
  - в) Т. Парсонс, Р. Мертон;
  - г) Ф. Тейлор, Г. Гант, Г. Форд.

2. *Заведите глоссарий (тетрадь), выпишите в глоссарий и выучите наизусть следующие понятия:* «социология», «управление», «научное управление», «социальное управление», «управленческая деятельность», «организация», «регламентация», «объект управления», «субъект управления», «менеджмент», «социальный менеджмент», «менеджер», «система управления», «метод управления», «информация», «информационное общество», «диалектический материализм», «структурный функционализм».



3. Выделите основные подходы к социологии управления и проанализируйте их на основе существенных характеристик.

4. Заполните таблицу:

Система менеджмента	Метод производства	Ведущий метод управления	Структура труда	Индивидуальное вознаграждение	Качество работы
Управление путём участия в деятельности (XVIII-XIX вв.)					
Управление посредством директив (начало XX в.)					
Управление по результатам (середина XX в.)					
Управление по методу (конец XX в.)					

Литература: 1, 2, 4, 9.

## Практическое занятие 2 (по теме 2) История развития управленческой мысли

### **План:**

1. Периодизация в истории управленческой мысли. Четыре управленческие революции.
2. Управленческая мысль XVIII-XIX вв.
3. Развитие управленческой мысли в XX веке.
4. Специфика управления в социологических теориях Г. Спенсера, М. Вебера, Т. Парсонса и др.
5. История отечественной управленческой мысли.
6. Развитие социологии управления в XX веке.
7. Развитие социологии управления в нашей стране.

**Организационная форма:** развёрнутая беседа (выступление 1-2 человек по вопросам с последующим групповым обсуждением).

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Что такое организация? Каковы её особенности?
2. Что такое структурирование организаций?
3. Какие выделяют типы социальных организаций?
4. Перечислите типы организационных структур и охарактеризуйте их.

### ***Задания для СРС:***

#### *1. Выполните тесты:*

#### 1) Структура – это...

- а) наиболее важные закономерности, фундаментальные правила, на которых основаны организация, функционирование или развитие систем управления;
- б) упорядоченность, внутренняя организация целостной системы, представляющая собой специфический способ взаимосвязи, взаимодействия образующих его компонентов;
- в) деятельность, заключающаяся в регулировании и координации отношений в управляемой системе, ориентированная на создание благоприятных условий для подготовки и реализации управленческих решений;
- г) наилучшая форма управления для рационального или эффективного достижения организационных целей.

#### 2) Социальная организация понимается как...

- а) система социальных групп и отношений между ними, направленная на достижение определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления;
- б) деятельность, заключающаяся в регулировании и координации отношений в управляемой системе, ориентированная на создание благоприятных условий для подготовки и реализации управленческих решений;
- в) наука, изучающая механизмы социального управления различных социальных общностей, опирающаяся на социально значимые цели, морально-правовые нормы и прикладные социологические исследования.

#### 3) Формальную структуру организации можно определить как...

- а) деятельность, заключающаяся в регулировании и координации отношений в управляемой системе, ориентированная на создание благоприятных условий для подготовки и реализации управленческих решений;

- б) спонтанно сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного и внутригруппового общения;
  - в) организационное построение, основанное на жесткой стандартизации организационных норм и отношений между отдельными структурными единицами.
- 4) Неформальную структуру организации можно определить как...
- а) деятельность, заключающаяся в регулировании и координации отношений в управляемой системе, ориентированная на создание благоприятных условий для подготовки и реализации управленческих решений;
  - б) спонтанно сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного и внутригруппового общения;
  - в) организационное построение, основанное на жесткой стандартизации организационных норм и отношений между отдельными структурными единицами.

2. *Внесите в глоссарий и выучите наизусть следующие понятия:* «цивилизационный подход», «культурологический подход», «формационный подход», «бихевиористский подход», «процессный подход», «ситуационный подход», «системный подход», «административный подход», «количественный подход», «институциализация», «кооперация», «иерархия», «патриархальное общество», «преамбула», «полис», «аристократия», «демократия», «статус», «теократия», «утопия», «коммунизм», «бюрократия», «инновация», «потенциал», «индустриальная революция», «рационализация труда», «терблиг», «стимул», «теория революции менеджеров», «концепция социальной ответственности бизнеса», «идея промышленной демократии», «школа человеческих отношений», «концепция постиндустриального общества».

3. *Выделите на ваш выбор одну из школ управления и проанализируйте её достоинства и недостатки.*

*Литература:* 1, 2, 5, 10.

### **Практическое занятие 3 (по теме 3) Организационные структуры управления**

***План:***

1. Структурирование – неотъемлемый элемент социологического познания и научного управления социальными объектами.
2. Социологический анализ социальных организаций.
3. Объективные основы формирования и совершенствования организационных структур.
4. Формальные и неформальные структуры в организациях и системе управления.

**Организационная форма:** развёрнутая беседа (выступление 1-2 человек по вопросам с последующим групповым обсуждением).

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое организация? Каковы ее особенности?
2. Что такое структурирование организаций?
3. Какие выделяют типы социальных организаций?
4. Перечислите типы организационных структур и охарактеризуйте их.

**Задания для СРС:**

*1. Выполните тесты:*

1) Структура – это...

- а) наиболее важные закономерности, фундаментальные правила, на которых основаны организация, функционирование или развитие систем управления;
- б) упорядоченность, внутренняя организация целостной системы, представляющая собой специфический способ взаимосвязи, взаимодействия образующих его компонентов;
- в) деятельность, заключающаяся в регулировании и координации отношений в управляемой системе, ориентированная на создание благоприятных условий для подготовки и реализации управленческих решений;
- г) наилучшая форма управления для рационального или эффективного достижения организационных целей.

2) Социальная организация понимается как:

- а) система социальных групп и отношений между ними, направленная на достижение определённых целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определённых правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления;
- б) деятельность, заключающаяся в регулировании и координации отношений в управляемой системе, ориентированная на создание

благоприятных условий для подготовки и реализации управленческих решений;

в) наука, изучающая механизмы социального управления различных социальных общностей, опирающаяся на социально значимые цели, морально-правовые нормы и прикладные социологические исследования.

3) Формальную структуру организации можно определить как:

а) деятельность, заключающуюся в регулировании и координации отношений в управляемой системе, ориентированную на создание благоприятных условий для подготовки и реализации управленческих решений;

б) спонтанно сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного и внутригруппового общения;

в) организационное построение, основанное на жёсткой стандартизации организационных норм и отношений между отдельными структурными единицами.

4) Неформальную структуру организации можно определить как:

а) деятельность, заключающуюся в регулировании и координации отношений в управляемой системе, ориентированную на создание благоприятных условий для подготовки и реализации управленческих решений;

б) спонтанно сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного и внутригруппового общения;

в) организационное построение, основанное на жёсткой стандартизации организационных норм и отношений между отдельными структурными единицами.

2. *Внесите в глоссарий и выучите наизусть следующие понятия:* «организация», «социальная организация», «структурирование», «дифференцированность», «коммуникация», «корреляция», «социологический анализ», «квалификация», «консолидация», «синергетика», «формальная организация», «неформальная организация», «протекционизм», «престиж», «ассоциация», «типология», «эффективность».

3. *Покажите многозначность термина «социальная организация».* Приведите примеры, ее демонстрирующие.

4. *Проанализируйте на ваш выбор одну из крупных транснациональных корпораций на предмет организационной структуры управления.* Выделите её основные преимущества и недостатки, при этом предлагая собственные методы улучшения организационной структуры.

*Литература:* 1-4, 10.

## **Практическое занятие 4 (по теме 4)** **Организационная культура и её влияние на жизнь организации**

### ***План:***

1. Определение организационной культуры, её характеристики.
2. Функции организационной культуры.
3. Сильная и слабая организационная культура.

***Организационная форма:*** развёрнутая беседа (выступление 1-2 человек по вопросам с последующим групповым обсуждением).

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Что такое культура и как она влияет на поведение людей и групп?
2. Как организационная культура взаимодействует с другими типами культуры?
3. Какие уровни выделяют в организационной культуре?
4. Назовите основные характеристики организационной культуры.
5. Раскройте функциональное содержание организационной культуры.

### ***Задания для СРС:***

#### ***1. Выполните тесты:***

- 1) Какие из перечисленных учёных занимались изучением различных аспектов организационной культуры?  
а) Э. Шейн; б) Аристотель; в) Д. Мартин; г) А. Наумов;  
д) В. Оучи; е) К. Масден; ж) Ф. Херцберг.
- 2) Какие из перечисленных элементов являются характеристиками организационной культуры?  
а) нормы;  
б) организационная структура;  
в) ценности;  
г) формы поведения;  
д) латентность;  
е) открытость;  
ж) организационный климат;  
з) правила.

3) Какие уровни выделял Э. Шейн при рассмотрении характеристик организационной культуры?

- а) поверхностный, подповерхностный, глубинный;
- б) уровни первого, второго порядка;
- в) поверхностный, средний, подповерхностный;
- г) верхний, нижний, промежуточный.

4) О какой из функций организационной культуры можно сказать, что она помогает воздействовать на личность через пропаганду некоторых социальных ценностей, которые впоследствии становятся ценностями самой личности?

- а) ориентирующая; б) мотивационная; в) охранная; г) гностическая;
- д) нормативная; е) полезная; ж) ни об одной.

5) Какая из видов организационной культуры определяется следующими характеристиками: закрытость, небольшое число норм и ценностей, отсутствие общих для работников норм и ценностей, негласность?

- а) сильная; б) субъективная; в) бесспорная;
- г) объективная; д) субкультура.

6) Удалите лишние элементы классификации организационной культуры (ОК) по Г. Хофштеде:

- а) индивидуалистическая и коллективная ОК;
- б) субъективная и объективная ОК;
- в) сильная и слабая ОК;
- г) мужская и женская ОК;
- д) ОК с высоким и низким уровнем избегания ответственности;
- е) жизнеспособная и нежизнеспособная ОК;
- ж) ОК Зевса и ОК Афины.

7) Установите соответствие:

Основание классификации	Автор классификации
1. Регуляция взаимодействий и отношений	а) У. Нойман
2. Национальные и этнические факторы	б) Р. Блэйк, Ж. Мултон
3. Верования	в) С. Ханди
4. Отношения между элементами организационной структуры	г) Р. Акофф
5. Распределение власти и ценностных ориентаций личности	д) С. Фролов
6. Отношения власти в организации	е) Г. Хофштеде
7. Ценностные ориентации	ж) И. Оучи

8) Каким из перечисленных способов, согласно модели В. Сате, можно влиять на организационную эффективность?

- а) формирование ценностных ориентаций работников;
- б) повышение интеграции и синергии подразделений;
- в) вмешательство в организационные процессы;
- г) поощрение предприимчивости работников организации.

9) Относительная величина, показывающая удельный вес определяющей организационной культуры (ОК) предприятия в общем количестве признаваемых членами организации культур, определяется термином:

а) анализ ОК; б) индекс ОК; в) толщина ОК; г) формирование ОК,

10) Что означает для руководителя управление структурными факторами?

а) управление документооборотом в организации;

б) управление делами в организации;

в) управление людьми в организации;

г) управление элементами внешней среды;

д) управление финансовыми средствами организации.

11) Организационной культуре как объекту изучения и управления НЕ присущи следующие качества:

а) она социальна;

б) она легко изменяется;

в) она полна традиций;

г) она формируется со стороны;

д) она непознаваема;

е) она поддаётся диагностике.

12) К чему приводит соединение культур?

а) к отрицательным последствиям;

б) к положительным последствиям;

в) не обязательно к отрицательным последствиям, если преобладающей остаётся культура, отражающая мнение большинства сотрудников;

г) к урегулированию действий всех сотрудников организации.

2. Заполните сравнительную таблицу:

«Сильная» организационная культура	«Слабая» организационная культура	«Бесспорная» организационная культура

*Литература:* 1-4, 10.

## **Практическое занятие 5 (по теме 4) Изучение и диагностика организационной культуры**

***План:***

1. Теоретические подходы к изучению организационной культуры и её типология.

2. Пути влияния культуры на организационную жизнь.



### 3. Диагностика организационной культуры.

**Организационная форма:** развёрнутая беседа (выступление 1-2 человек по вопросам с последующим групповым обсуждением).

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие подходы к изучению организационной культуры (ОК) вы знаете?
2. Раскройте влияние ОК на поведение людей и развитие организации.
3. Что предполагает диагностика ОК?

#### **Задания для СРС:**

1. Рассмотрите особенности ОК в различных типах управленческих систем, выявите основные виды ОК в практике современного российского менеджмента.

2. Используя первоисточники, подберите пословицы и поговорки для характеристики различных аспектов ОК:

<b>Векторы отношений</b>	<b>Пословицы и поговорки, описывающие особенности данного вектора</b>	<b>Поведенческие нормы, стоящие за данной пословицей или поговоркой</b>	<b>Рабочее поведение</b>
Отношение рядовых работников к руководству			
Отношение руководства к работникам			
Отношение исполнителей к делу			
Отношение к новому, к изменениям			

*Литература:* 1-5, 10.

## **Практическое занятие 6 (по теме 5) Конфликты в организации и управление конфликтами**

#### **План:**

1. Понятие конфликта, виды конфликтов, причины возникновения.
2. Диагностика конфликтов и управление ими.

**Организационная форма:** развёрнутая беседа (выступление 1-2 человек по вопросам с последующим групповым обсуждением).

**Вопросы для обсуждения:**

1. Дайте определение конфликта.
2. Какие представления о конфликте существуют?
3. Опишите стадии конфликта.
4. Проанализируйте условия и причины возникновения конфликтов в организации.
5. Какие основные стратегии разрешения конфликта можно выделить?
6. Какие последствия конфликта можно считать позитивными и негативными?
7. Какие методы наиболее часто используются для управления конфликтами?
8. Как вы можете прокомментировать следующее определение компромисса: «Компромисс – искусство разделить пирог так, чтобы каждый поверил, что ему достался лучший кусок»?

**Задания для СРС:**

*1. Выполните тесты:*

- 1) \_\_\_ личности характеризуются стремлением быть всегда в центре внимания, пользоваться успехом, даже при отсутствии каких-либо оснований могут пойти на конфликт, чтобы хоть таким способом быть на виду.  
а) ригидные; б) демонстративные; в) неуправляемые; г) сверхточные.
- 2) Верны ли утверждения?  
А. Конфликт служит источником развития личности, межличностных отношений;  
Б. Конфликт может улучшить качество индивидуальной деятельности.  
а) оба утверждения неверны;  
б) оба утверждения верны;  
в) А – верно, Б – неверно;  
г) А – неверно, Б – верно.
- 3) \_\_\_\_\_ конфликты направлены на изменение взаимоотношений участников конфликтного взаимодействия:  
а) позиционные; б) политические; в) деловые; г) экономические.
- 4) В \_\_\_\_\_ модели описания конфликта акцент переносится на анализ условий, лежащих в основе конфликта и определяющих его динамику:  
а) горизонтальной; б) процессуальной; в) структурной; г) вертикальной.
- 5) Вставьте пропущенное слово:

\_\_\_\_\_ конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

б) Применительно к конфликту \_\_\_\_\_ – это осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий субъектов конфликта:

- а) ценностные ориентации; б) интерес; в) цель; г) мотив.

7) Установите соответствие:

1. Рациональные конфликты	а) охватывающие сферу разумного, делового соперничества, перераспределения ресурсов
2. Разрушительные (дизинтегративные) конфликты	б) дестабилизирующие социальные системы
3. Эмоциональные конфликты	в) участники которых действуют на основе личной неприязни

8) Объектом межгрупповых конфликтов могут выступать:

- а) различия социокультурных ценностей;
- б) нехватка ресурсов;
- в) неудовлетворительные коммуникации;
- г) неудовлетворённость одной из сторон социальным статусом.

9) Верны ли утверждения:

А) Несмотря на различные результаты конфликтов, любой из них для участников конфликтного взаимодействия сопряжён с внутренним напряжением, дискомфортом, что в свою очередь блокирует личностный рост.

Б) Определяющую роль в восприятии человеком конфликтности ситуации играет субъективная значимость противоречия, лежащего в основе конфликта, или тот «личностный смысл», который это противоречие имеет для данного индивида.

- а) оба утверждения неверны;
- б) оба утверждения верны;
- в) А – верно, Б – неверно;
- г) А – неверно, Б – верно.

10) Верны ли утверждения:

А) Субъективные препятствия предупреждения конфликтов кроются в особенностях личности человека и его способностях к прогнозированию возможных последствий своих поступков.

Б) Объективные препятствия постороннего вмешательства в ситуацию, чреватую возникновением конфликта, характеризуются разнообразием.

- а) оба утверждения неверны;
- б) оба утверждения верны;
- в) А – верно, Б – неверно;
- г) А – неверно, Б – верно.

11) Какие конфликты характеризуются неограниченным и расширяющимся спектром конфликтного взаимодействия?

- а) межличностные; б) эскалирующие;
- в) внутривролевые; г) идеологические.

12) Кто из представителей классической зарубежной социологии является основоположником теории классового конфликта, определяя противоречия и конфликты как важнейший фактор социальных изменений, движущую силу истории?

- а) О. Конт; б) Э. Дюркгейм; в) К. Маркс; г) Л. Козер.

13) Кто из известных учёных прошлого выделял соперничество, недоверие, жажду славы, характерные для естественного состояния людей, как основные причины возникновения конфликтов?

- а) Н. Макиавелли; б) Дж. Локк; в) Т. Гоббс; г) К. Маркс.

14) Какая научная проблема занимает центральное место в творчестве Э. Дюркгейма?

- а) социальный конфликт;
- б) социальная солидарность;
- в) социальное неравенство;
- г) социальная справедливость.

15) Кто вводит в научный оборот понятие «консенсус», которое является главным принципом научной социологии, выражающим формы социальной справедливости?

- а) К. Маркс; б) О. Конт; в) Дж. Милль; г) Э. Дюркгейм.

14) К основным стилям конфликтного поведения НЕ относятся:

- а) компромисс;
- б) сотрудничество;
- в) уход, уклонение, избегание;
- г) адаптация.

15) Кто из классических зарубежных социологов НЕ считал солидарность основополагающим социальным фактом общественной жизни и видел обобществление в борьбе – состязаниях, споре, вражде, конкуренции, имеющих общественную значимость и социальную сплоченность?

- а) К. Маркс; б) Э. Дюркгейм; в) М. Вебер; г) Г. Зиммель.

16) Согласно Т. Парсонсу, любая система, чтобы быть жизненной и эффективной, должна отвечать четырём основным функциональным требованиям:

- а) адаптация, целедостижение, дифференциация, латентность;
- б) адаптация, целедостижение, интеграция, латентность;
- в) адаптация, целедостижение, дифференциация, открытость;
- г) социализация, целедостижение, интеграция, системность.

17) Согласно Р. Дарендорфу, на первом этапе проявления конфликта выделяются два агрегата социальных позиций, которые называются:

- а) субъектами социального конфликта;
- б) социальными группами;
- в) участниками социального конфликта;
- г) квазигруппами.

18) В чём суть социального взаимодействия?

- а) любое действие, исходящее от индивида без ответной реакции;
- б) действие, которое направлено на другого индивида;
- в) действие, которое направлено на физический объект;
- г) действие, которое направлено на другого индивида и вызывает обратную реакцию.

19) Основными формами социального взаимодействия являются;

- а) конфликт, кооперация, конкуренция;
- б) конфликт, согласие, сотрудничество;
- в) мир, война, временное перемирие;
- г) конфликт, компромисс, согласие.

20) Инцидент – это:

- а) чёткое обозначение своих интересов и интересов оппонента;
- б) описание стечения обстоятельств, послуживших поводом для конфликта;
- в) непосредственные действия, слова, фразы, которые могут привести к конфликту;
- г) элемент конфликтной ситуации.

21) Социальный конфликт основывается:

- а) на классовой полярности общества;
- б) на внутренних противоречиях отдельной личности;
- в) на борьбе потребностей, интересов, ценностей и целей;
- г) на борьбе с природными катаклизмами.

22) Конфликтная ситуация – это:

- а) непосредственные действия, слова, фразы, которые могут привести к конфликту;
- б) описание стечения обстоятельств, послуживших поводом для конфликта;
- в) обозначение противоречий, содержащих истинную причину конфликта;
- г) социальная среда, представленная различными социальными группами с их специфической структурой, динамикой, нормами и ценностями.

23) Кто из нижеперечисленных ученых разработал модель применения власти по разрешению конфликта?

- а) К. Томас и Р. Киллмен;
- б) Х. Корнелиус и Ш. Фейр;

- в) Д. Скотт и Ч. Диксон;
  - г) У. Томас и Ф. Знанецкий.
- 24) Предпосылками разрешения конфликта являются:
- а) достаточная зрелость конфликта, высокий авторитет одной из конфликтующих сторон;
  - б) высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности, лидерство в группе;
  - в) достаточная зрелость конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта;
  - г) наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, коллективная форма деятельности.
- 25) Основная функция «третьей стороны» в конфликте:
- а) эскалация конфликта;
  - б) уничтожение сторон;
  - в) уничтожение объекта конфликта;
  - г) урегулирование или разрешение конфликта.
- 26) Для того чтобы социальный конфликт стал реальным, необходимо наличие:
- а) социальной напряженности;
  - б) переговоров;
  - в) инцидента;
  - г) конфликтной ситуации.
- 27) Какими из следующих характеристик может не обладать конкуренция в отличие от конфликта?
- а) действия, направленные непосредственно друг против друга;
  - б) противоположность интересов, несовместимость целей сторон;
  - в) негативная эмоциональная окрашенность отношений;
  - г) использование давления или силы.
- 28) Важнейшим аспектом диагноза конфликта в организации являются:
- а) регулярное деловое общение с сотрудниками;
  - б) принципиальные, основанные на деловой аргументации и отсутствии эмоций, индивидуальные беседы;
  - в) определение биографии конфликта;
  - г) принятие управленческого решения, способного устранить базу конфликта.
- 29) К мерам по профилактике конфликта НЕ относится:
- а) правильный подбор и расстановка кадров, чёткое распределение производственных заданий, полномочий и ответственности;

- б) использование демократического и кооперативного стилей управления;
  - в) использование авторитарного стиля управления;
  - г) ритмичность работы, внимание к условиям труда и жизни работников, формирование благоприятных межличностных отношений.
- 30) Профессиональный посредник в переговорах по разрешению конфликта – это:
- а) социальный работник;
  - б) лидер;
  - в) медиатор;
  - г) бесконфликтная личность.

*Литература:* 1-5, 10.

### **Практическое занятие 7 (по теме 6) Власть и социальный контроль**

***План:***

1. Качество управленческих решений.
2. Равенство власти и ответственности.
3. Понятие социального контроля, его цели и функции.
4. Социальные санкции и их типы.
5. Агенты формального и неформального контроля.
6. Соблюдение норм и культура непослушания.

***Организационная форма:*** развёрнутая беседа (выступление 1-2 человек по вопросам с последующим групповым обсуждением).

***Вопросы для обсуждения:***

1. О чём говорят аксиомы рационального управления (*приложение 1*)?
2. В чём заключается содержание функциональной теории стратификации?
3. Что такое качество управленческих решений?
4. Как вы понимаете выражение: «Механизм социальной мобильности симметричен относительно позитивных и негативных санкций»?
5. Почему в иерархии с каждым последующим уровнем повышается цена ошибки и качество решения?
6. Как вы понимаете равенство власти и ответственности в управленческой иерархии?
7. Из чего состоит социальный контроль?
8. Как классифицируются социальные нормы и санкции?

9. Охарактеризуйте агентов формального и неформального контроля.
10. Каковы методы формального контроля?
11. Что такое «искусство обходить закон»?
12. Расположите санкции в зависимости от строгости наказания за их несоблюдение, начиная от самого мягкого: нравы, закон, привычки, традиции, табу, обычаи.

*Литература:* 1, 2, 4, 6, 10.

## **Практическое занятие 8 (по теме 7) Социология бюрократии**

### ***План:***

1. Бюрократия как социальный феномен. Концепция рациональной бюрократии М. Вебера.
2. Государственные и муниципальные служащие как социально-профессиональная группа. Структура мотивации госслужащих.
3. Управленческий менталитет.

***Организационная форма:*** круглый стол (выступление студентов с докладами с последующей групповой дискуссией).

### ***Темы докладов:***

1. От номенклатуры к бюрократии: феномен бюрократии как особой социальной группы в СССР и России.
2. Бюрократия в социальной структуре современного российского общества.
3. Государственный служащий в Краснодарском крае: социальный статус и роль.
4. Имидж государственного служащего в средствах массовой информации.
5. Коррупция в органах власти: социальная природа и динамика развития в условиях современной России.
6. Социальный портрет современного российского чиновника.
7. Особенности кадровой политики в органах государственной власти и местного самоуправления.

### ***Задания для СРС:***

#### ***1. Выполните тесты:***

- 1) Признаком «идеальной бюрократии», по М. Веберу, не является:



- а) безличность; б) иерархичность; в) профессионализм; г) патернализм.
- 2) Автором работы «Оправдание мозельского корреспондента», в которой бюрократические принципы подвергнуты резкой критике, был:
- а) К. Маркс; б) М. Вебер; в) Дж. С. Милль; г) В. Вильсон.
- 3) В качестве авторов работ, анализирующих «советский» тип бюрократии, известны:
- а) М. Джилас и М. Восленский;  
б) Т. Парсонс и Р. Мертон;  
в) М. Крозье и Р. Дарендорф;  
г) А. Богданов и Л. Красин.
- 4) Патримониальной бюрократии присущи, по М. Веберу, следующие признаки:
- а) получение бенефиция в качестве вознаграждения за работу;  
б) договорные отношения с руководителем;  
в) абсолютное бесправие чиновника;  
г) срастание интересов чиновников с интересами управляемых.
- 5) «Железный закон олигархии» фиксирует следующую взаимосвязь:
- а) между идеологией общества и особенностью государственного управления;  
б) между функциями организации и её численностью;  
в) между величиной организации и закрытостью руководства;  
г) между сложностью организации и сложностью внешней среды.
- 6) Советской модели государственной бюрократии не присущи следующие характеристики:
- а) относительно низкий уровень коррупции;  
б) срастание хозяйственного и политического управления;  
в) жёсткий формализм;  
г) большая роль традиционных регуляторов.
- 7) «Была бы должность, а работа для неё найдется». Этим высказыванием иллюстрируется следующее организационное явление:
- а) «эффект Паркинсона»;  
б) закон Эшби;  
в) феномен «негативной солидарности»;  
г) бонапартизм.
- 8) Система, при которой во главе несменяемой бюрократии стоит сменяемый, всенародно выбранный политик, действующий в пределах определённого срока на свой страх и риск, называется:
- а) султанизм; б) тоталитарная демократия;  
в) меритократия; г) плебисцитарная демократия.
- 9) Бюрократия – это:

- а) организация профессиональных государственных служащих, предназначенная для квалифицированного эффективного исполнения общественной политики;
  - б) правящая элита страны
  - в) политическое руководство, непосредственно реализующее полномочия в системе государственного управления
- 10) Основные принципы рациональной бюрократической организации представлены в работах:
- а) Ф Тейлора; б) А. Файоля; в) М. Вебера.
- 11) Согласно теории рациональной бюрократии М. Вебера:
- а) чиновник должен быть политически нейтральным;
  - б) чиновник может быть членом политической партии;
  - в) чиновник может участвовать в выборной кампании.
- 12) К основным принципам рациональной бюрократии, сформулированным М. Вебером, относятся:
- а) чиновники назначаются, а не выбираются на основе профессиональной квалификации;
  - б) чиновники получают заработную плату в соответствии с рангом;
  - в) чиновники смещаются в зависимости от итогов выборов и решения победившей партии.
- 13) К основным принципам рациональной бюрократии, сформулированным М. Вебером, относятся:
- а) чиновник подчиняется дисциплине и находится под контролем;
  - б) смещение с должности основывается на решении вышестоящих инстанций;
  - в) деятельность чиновника основана на принципе коллегиальности.
- 14) Одной из дисфункций бюрократии является:
- а) средства управления (иерархия, дисциплина, инструкции и пр.) превращаются в самоцель;
  - б) детальная регламентация управленческого труда;
  - в) перенос чиновниками акцента с целей организации на её средства.
- 15) К негативным сторонам бюрократии относят
- а) зарегламентированность и заорганизованность;
  - б) чрезмерная политизация;
  - в) нацеленность прежде всего на выполнение своих задач, поддержание собственного существования;
  - г) длительные и сложные процедуры согласования и принятия управленческих решений;
  - д) отсутствие каких-либо процедур оценивания деятельности чиновников;

- е) большое количество начальствующих инстанций.
- 16) Факторами, способствующими бюрократизации государственного управленческого аппарата, являются:
- а) жёсткая система регламентации труда чиновников;
  - б) итоги социального управления деперсонифицированы, часто не поддаются прямой общественной оценке;
  - в) итоги социального управления часто проявляются спустя длительное время.
- 17) К западной модели бюрократии относятся следующие черты:
- а) статус гражданина важнее, чем статус должности;
  - б) принадлежность к определённой социальной группе;
  - в) назначение человека на должность является производным от его функциональных и профессиональных качеств.
- 18) К восточной модели бюрократии относятся следующие черты:
- а) позиция человека как частного лица не играет значимой роли, происходит подмена лица должностью;
  - б) принцип личной преданности вышестоящему чиновнику;
  - в) демократические процедуры назначения на должность.
- 19) Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ «О противодействии коррупции» в понятие «коррупция» включает:
- а) незаконное использование физическим лицом своего должностного положения в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера;
  - б) незаконное предоставление выгоды должностному лицу физическими лицами;
  - в) незаконное использование должностным лицом средств материально-технического обеспечения органа государственной власти.

*Литература:* 1, 9, 10.

**Практическое занятие 9 (по теме 8)**  
**Социальное партнёрство в Российской Федерации:**  
**правовые и институциональные основы**

***План:***

1. Понятие «социальное партнёрство».
2. Особенности социального партнёрства в России.
3. Субъекты системы социального партнёрства в России: государство, профессиональные союзы, ассоциации (союзы) предпринимателей.
4. Примеры коллективных договоров и соглашений на предприятиях Краснодарского края.

***Организационная форма:*** кейс-стади.

***Вопросы для обсуждения:***

1. Дайте определение понятиям «социальное страхование», «социальная помощь».
2. Дайте определение понятию «социальное партнёрство».
3. Каковы особенности социального партнёрства в России?
4. Какие организации в Российской Федерации являются субъектами системы социального партнёрства?
5. Перечислите основные права, которыми наделены российские профсоюзы.
6. Приведите пример (примеры) трёхсторонних партнёрских соглашений по вопросам социально-трудовых отношений.

***Кейс-стади:***

**Ситуация для анализа 1:**

**«Профсоюз в коммерческой организации»**

***Описание ситуации:***

На очередном заседании директоров было принято решение повысить инициативность и сознательность производственного персонала. Причиной послужила претензия заместителя генерального директора к работе кадровой службы. Она заключалась в том, что персонал не участвует в жизни организации, проявляет безразличие ко всему, что происходит на предприятии, да и своих нужд не показывает. По мнению заместителя генерального директора, подобная безучастность недопустима и спровоцирована тем, что руководитель и сотрудники кадровой службы занимаются только бумажной работой и ничем больше. В ответ на это кадровый отдел разработал целую программу по

вовлечению персонала в дела компании. Повесили в холле ящик для предложений – их можно было писать анонимно, разбирал лично генеральный директор. Руководителям и неформальным лидерам отделов предложили общаться со своим коллективом более тесно, доносить до сотрудников новую информацию, узнавать их мнение, разрабатывать и вносить рациональные предложения для улучшения работы предприятия и т.п. В течение нескольких месяцев система совершенствовалась. Выделились наиболее инициативные работники – они оставались после работы с целью обсуждения существующих проблем и нахождения возможных решений. Также они делали замечания и вносили предложения по работе кадрового отдела. В итоге благодаря самым активным сотрудникам на предприятии появился профсоюз. Для собственников и руководства это обернулось дополнительными и нежелательными финансовыми и временными затратами – руководство своими руками создало проблему.

*Задание:* Помогите кадровой службе наладить отношения с профсоюзом и защитить интересы компании. То есть решите:

1. Как представителей профсоюза из оппозиционеров превратить в союзников?
2. Какие меры необходимо предпринять, чтобы сократить расходы на профсоюзные нужды?
3. Как, защищая интересы собственников, учитывать потребности персонала?

## **Ситуация для анализа 2: «Профсоюзная мина»**

*Описание ситуации:*

Частная компания, насчитывающая десятки тысяч работников, столкнулась с проблемой. В ноябре руководство выдало части сотрудников уведомление о сокращении, за два месяца, как и положено по закону. Эти два месяца подходили к концу, но за неделю до часа X один из сотрудников, Иванов, заявил, что с недавних пор стал членом профсоюза и главой месткома. А это порождает весьма серьезные проблемы для компании. Тем более что число членов профсоюза уже увеличилось до девяти. Следует учесть, что:

1) По российскому законодательству для организации профсоюза необходимо как минимум три человека. Этим и воспользовались пять человек из числа уволенных работников: они объединились и создали профсоюз. А по законодательству, если работодатель хочет уволить члена месткома, то он должен согласовать это с вышестоящей профсоюзной организацией. Компания связалась с ней и получила следующий ответ: «Мы приняли на рассмотрение ваше заявление и в следующее наше заседание его рассмотрим». Само заседание может

состояться и в следующем квартале, причём окончательный вердикт может быть и не в пользу работодателя. У компании нет возможности ждать.

2) Компания может обратиться в суд и даже имеет шансы выиграть дело, потому что в предыдущие 3-5 лет данный сотрудник не фигурировал в такой ипостаси в организации, и суд может счесть это злоупотреблением. Вот только Иванов может не являться на заседания по уважительным причинам. Некоторые подобные разбирательства длятся до полугода, и это не предел.

Работодатель понял, что ситуация выходит из-под контроля. Что имеют право делать профсоюзы? Организовывать проверки, которые могут идти постоянно, и вполне реальна ситуация, когда HR-служба и бухгалтерия будут работать только на предоставление информации, причём профсоюзы могут запрашивать информацию любой точности и глубины. То есть они могут попросить сделать некую аналитику за 5-10 лет.

Когда компания предприняла попытку заключить мировое соглашение, то Иванов чётко сказал, сколько он за это хочет. А если ему не дать указанную сумму, то представители профсоюзной организации будут по очереди ходить и делать проверки, запрашивать информацию и парализовывать работу компании.

*Задание:* Какой выход из данной ситуации вы могли бы предложить?

*Литература:* 1-10.

## **Практическое занятие 10 (по теме 9)** **Практическая работа социолога в организации**

***План:***

1. Методы практической работы социолога в организации.
2. Специфика стратегии и процедур социологического исследования в работе социолога в организации.
3. Применимость различных методов исследования и особенности построения выборки.
4. Особенности общения с респондентами и заказчиком исследования (администрацией предприятия).
4. Требования к формулировке и выдвижению рекомендаций по результатам проведенного исследования.

***Организационная форма:*** деловая игра.

***Вопросы для обсуждения:***

1. Перечислите основные профессиональные компетенции социолога на предприятии.
2. Назовите типичные группы социальных проблем на уровне отдела/цеха.
3. Каковы основные методы практической работы социолога на предприятии?
4. В чём заключается специфика стратегии и процедур социологического исследования в работе заводского социолога?

### **Деловая игра «Анкетный социологический опрос»**

#### *Описание деловой игры и постановка задачи*

Умение проводить социологические исследования – необходимое условие успешной деятельности специалистов по управлению персоналом.

*Целями* предлагаемой игры являются закрепление знаний по социологии управления, освоение и развитие практических навыков по подготовке методической программы и инструментария социологического опроса, проведению полевого этапа исследования, анализу результатов исследования и разработке рекомендаций и решений.

Игра должна носить состязательный характер. Для этого группа подразделяется на две подгруппы, которые будут работать параллельно и разрабатывать одну общую тему. По ходу игры на определенных её этапах предполагается проводить совместные обсуждения принимаемых решений, оценивать их обоснованность и качество работы исследовательских подгрупп.

По своему содержанию и порядку проведения игра складывается из двух этапов продолжительностью два академических часа каждый и с перерывом между ними в одну-две недели.

На первом этапе формируются две подгруппы, определяется тема исследования, разрабатываются методическая программа и инструментарий исследования – анкета. Время перерывов используется для размножения анкеты, раздачи её респондентам и сбора заполненных анкет.

На втором этапе анкеты обрабатываются, анализируются результаты опроса, подготавливаются общие выводы и рекомендации, а также итоговый отчёт.

#### *Методические указания:*

На начальном этапе игры преподаватель раскрывает её цели и задачи, порядок проведения, характеризует содержание основных этапов, формулирует желаемые конечные результаты.

В рамках первого этапа игры можно выделить три стадии: формирование творческих коллективов; выбор темы исследования, обсуждение и разработка методической программы; разработка инструментария исследования – анкеты.

Для формирования творческих коллективов прежде всего необходимо выявить неформальных лидеров, которые могли бы возглавить их работу. С этой целью проводится социологический опрос: участникам раздаются карточки опроса – чистые листки бумаги и предлагается внести в каждую карточку фамилии трёх-четырёх лиц, которые, по их мнению, могли бы стать лидерами в исследовательских группах. При этом можно использовать рейтинговую оценку: кандидатуру, внесённую в список под первым номером, оценивать при подсчёте полученных голосов в 4 балла, вторую – в 3 балла и т. д.

Результаты опроса определяются счётной комиссией, избираемой открытым голосованием. После того как исследовательские группы сформированы, выбирается тема исследования. Предпочтение следует отдать проблемам, непосредственно затрагивающим интересы участников игры, по которым они могут вести дискуссию заинтересованно, со знанием дела. Можно выделить, например, такие проблемы: «Пути повышения качества подготовки специалистов по управлению персоналом», «Развитие студенческого самоуправления», «Повышение ответственности студентов и преподавателей за качество обучения» и т.д.

После того как тема исследования сформулирована и перед тем как участники игры приступят к разработке методической программы, преподаватель напоминает, что в процессе разработки программы исследования им потребуется чётко определить объект и предмет исследования, установить рациональные методы исследования и сбора информации, сформулировать рабочие гипотезы, определить объём работы и сроки её выполнения, составить календарный план работы. Наибольшую сложность и в то же время наибольший интерес представляет разработка рабочих гипотез, которые будут определять весь ход исследования, структуру и содержание инструментария опроса – анкеты.

Обычно для всестороннего исследования проблемы требуется сформулировать шесть-восемь гипотез, которые увязываются в определённой логической последовательности и находят своё отражение в вопросах анкеты. В качестве примера можно привести следующие рабочие гипотезы:

Первая гипотеза: основные недостатки в системе подготовки специалистов в высшей школе закладывались самой системой централизованного планирования. Обусловливаемые ею планы набора и выпуска специалистов, оценка деятельности вузов по средней успеваемости, по удельному весу отсева приводили, с одной стороны, к снижению требовательности профессорско-преподавательского состава к качеству подготовки специалистов, с другой – порождали иждивенчество и безответственность за результаты учёбы среди студентов. В условиях рынка труда и конкуренции необходима коренная реформа высшего образования.



Вторая гипотеза: начать реформу необходимо со средней школы. Уже на школьной скамье следует воспитывать чувство ответственности за результаты учёбы. Школьники должны зарабатывать своё право на получение высшего образования. Для этого нужно поднять авторитет школы и предоставить ей право выдавать по результатам профориентации и профотбора рекомендательные письма, являющиеся достаточным основанием для зачисления в вузы одарённых школьников без вступительных экзаменов. Целесообразно установить школам квоты на выдачу подобных рекомендаций в зависимости от уровня организации учебного процесса.

Третья гипотеза: целесообразно расширить возможности для поощрения студентов, показывающих высокие результаты в учёбе, предоставлять им путёвки в дома отдыха, направлять в туристические поездки и т.д., а наиболее способных направлять на стажировку за рубеж, в престижные отечественные организации.

После разработки методических программ в группах следует вынести их на совместное обсуждение и установить единую для обеих групп программу. Преподаватель должен сопоставить качество работы обеих групп, дать соответствующую оценку, отметить лучшие решения, поддерживая и укрепляя атмосферу творческой состоятельности.

Перед тем как приступить к третьей стадии игры, преподаватель, во-первых, напоминает студентам о правилах составления анкеты, согласно которым каждая из рабочих гипотез должна найти отражение в соответствующих вопросах анкеты, раскрывающих содержание гипотез; во-вторых, обращает внимание на целесообразность использования различных вопросов, как по содержанию (о фактах сознания и поведения, о личности), так и по форме (открытые, закрытые, прямые, косвенные) и функциям (основные, вспомогательные); в-третьих, напоминает о правилах кодирования вопросов анкеты.

Наибольший творческий интерес представляет второй этап игры, в котором также можно выделить три стадии: обработка анкет; анализ и обобщение результатов социологического опроса; подготовка общих выводов и рекомендаций, итогового отчёта. На первой стадии производится обработка анкет – проверяются полнота и качество заполнения анкет; отбраковываются анкеты, где не заполнена «паспортичка» либо отсутствуют ответы более чем на 30 % основных вопросов; группируются и кодируются открытые вопросы; обрабатывается первичная информация.

Обработка информации может проводиться вручную либо с помощью компьютерной программы. Выбор способа обработки анкет остаётся за руководителем игры. Наиболее интересная и творческая стадия игры – анализ и обобщение результатов опроса. Эту стадию следует начинать с наиболее простой формы – группировки респондентов по выбранному признаку или принципу (пол,

возраст, семейное положение, успеваемость и т. д.) и подсчёта числа ответов по той или иной группе. В общем случае группировка респондентов ведётся в рамках «паспортички» и может идти в трёх направлениях: по количественному признаку, когда группы респондентов характеризуются числовой величиной (возраст: 18-25, 26-30 и т. д.); зачисление респондентов в номинальные группы (по полу, возрасту, семейному положению и т. д.); упорядочение информации в ранжированном ряду (по успеваемости, посещаемости и др.).

В ряде случаев возникает необходимость комбинированной группировки по двум или более признакам (мужчины и женщины; семейные и холостые; проживающие в общежитии и в семье с родителями и т. п.). Выбор того или иного вида группировки зависит от содержания гипотез и от квалификации исследователя. Результаты подсчётов ответов оформляются в виде таблиц или графиков, рисунков. Числовые значения результатов исследования составляют исходный материал для обобщения и выводов. Научная глубина, обоснованность выводов и рекомендаций зависят от опыта исследователя, его склонности к анализу и обобщению. Вместе с тем исходная позиция исследователя при интерпретации данных строго предопределяется задачами исследования, методической программой, рабочими гипотезами. Участники игры в процессе интерпретации эмпирических данных вносят в них содержательный смысл, проверяют рабочие гипотезы. В общем случае логика доказательства истинности (или ложности) гипотез основана на поиске взаимосвязей между характеристиками объекта, выявлении тенденций и причин возникающих изменений в его состоянии.

Руководитель игры обращает внимание участников на целесообразность применения двух последовательных стадий интерпретации: сравнение числовых рядов (посещаемость занятий по разным дисциплинам) и поиск факторных признаков (качество лекций, удобство расписания, значимость дисциплины для специалиста данного профиля и т. д.).

Процесс анализа и обобщения результатов исследования предоставляет руководителю игры дополнительные возможности для организации состязательной творческой дискуссии и оценки способностей участников к анализу и обобщениям. Заканчивается игра составлением отчёта о результатах исследования. В первой части отчёта даются обоснование актуальности выбранной темы и краткая характеристика исследования (методы исследования, выборка, репрезентативность данных и т.д.). Во второй части приводится характеристика объекта по социально-демографическим признакам (пол, возраст, семейное положение и т. д.). В третьей и последующих частях даются ответы на рабочие гипотезы. Число таких подразделов равняется числу высказанных гипотез. В заключение формулируются общие выводы и рекомендации.

*Литература: 1-10.*

### **III. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Фененко Ю. В. Социология управления: учебник для студентов вузов, обучающихся по социально-гуманитарным специальностям / Ю. В. Фененко. - 2-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 214 с. - ISBN 978-5-238-02151-5. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/71056.html>.

2. Ильиных С. А. Социология управления : учебное пособие / С. А. Ильиных. - Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. - 180 с. - ISBN 2227-8397. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/69557.html>.

3. Бурганова Л. А. Социология управления : учебник / Л. А. Бурганова. - 2-е изд. - Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2016. - 160 с. - ISBN 978-5-7882-2053-6. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/79519.html>.

4. Белозор, Ф. И. Социология управления : учебное пособие / Ф. И. Белозор. - 2-е изд. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 559 с. - ISBN 978-5-4486-0441-6. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/79679.html>.

5. Моисеева Е.Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.Г. Моисеева. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 139 с. — 978-5-4487-0039-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68732.html>

6. Социология управления и управленческой деятельности [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Р.Г. Мумладзе [и др.].— Электрон. текстовые данные.- М.: Русайнс, 2015.— 301 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48969>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

7. Ефименко А.З. Социология управления. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ефименко А.З.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30446>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

8. Ефименко А.З. Социология управления. Часть 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ефименко А.З.— Электрон. текстовые данные.— М.:

Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 160 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30447>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

9. Шапиро С.А., Соколова М.С. Социология управления. Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2019. – 334 с.

10. Кравченко А.И. Социология управления. – М.: Кнорус, 2019. – 292 с.

#### IV. ГЛОССАРИЙ

**Адаптация социальная** – процесс активного приспособления индивида или группы к определенным условиям социальной среды.

**Активность социальная** – совокупность форм человеческой деятельности сознательной ориентированной на решение задач, стоящих перед социальной группой, классом, обществом.

**Аномия** – состояние общества, при котором наступает дезинтеграция и распад системы норм, гарантирующих общественный порядок (Э. Дюркгейм).

**Брак** – семейный союз мужчины и женщины, порождающий права и обязанности по отношению друг к другу и детям.

**Бюрократизм** – явления злоупотреблений полномочиями, вытекающих из объективных властных возможностей управленческого аппарата, отсутствия его должной подконтрольности со стороны вышестоящих структур и общественности.

**Бюрократия** – тип рациональной организации, управления в организациях и организационных системах, для которой характерны: специализация квалифицированного управленческого аппарата, иерархическая система подчинения и контроля, обезличенные отношения, основанные на правилах и законах, что обеспечивает эффективность административных действия (М. Вебер).

**Взаимодействие социальное (интеракция)** – система взаимообусловленных социальных действий, в которой действие одного субъекта является одновременно и причиной, и следствием ответных действий других субъектов. На их основе формируются социальные отношения, строится общественная жизнь.

**Воспитание** – процесс целенаправленного, систематического формирования личности в соответствии с действующими в обществе (социальной системе) нормативными моделями.

**Воспроизводство** – процесс самостановления и самовозобновления социальных систем.

**Государство** – основной социальный институт политической системы общества, форма организации публичной, т.е. воздействующей на все население страны власти, наиболее могущественный субъект управления делами.

**Гражданское общество** – сфера общества, формирующаяся на основе функционирования негосударственных объединений граждан, образующихся и действующих путем добровольной деятельности людей, самоорганизации и самоуправления – партии, профсоюзы, общественные организации, выражающие интересы и защищающие права отдельных групп, категорий граждан.

**Группа социальная** – совокупность индивидов, объединенная каким-либо общим признаком (признаками), сложившимися социальными отношениями, одинаковыми или схожими чертами условий и образа жизни, некоторыми специфическими социальными нормами.

**Движение социальное** – массовые коллективные действия по реализации каких-либо специфических интересов (рабочее, крестьянское, национально-освободительное, экологическое, молодежное, по защите прав потребителей и др.)

**Девиантность** – характеристика поведения, отклоняющегося от принятых в обществе социальных ценностей и норм.

**Действие социальное** – действие, сознательно ориентированное индивидом на ожидания других людей и тем самым соотнесенное с их настоящим, прошлым и будущим поведением, оказывающее то или иное воздействие на жизнедеятельность других членов общества.

**Десоциализация** – (от лат. de – отмена, устранение) – процесс утраты индивидом определенных социальных ценностей и норм, который сопровождается отчуждением индивида от социальной общности.

**Дифференциация социальная** – расчленение социального целого на взаимосвязанные, но относительно самостоятельные, независимые элементы – различающиеся между собой социальные группы, другие объекты и т.п.

**Идеальный тип** – мысленная конструкция, логически непротиворечивая модель реальности, в которой отражены ее существенные черты и которая используется для соотнесения с конкретными социально-историческими объектами (по концепции М. Вебером). Например, рационально организованная система управления, с которой можно сопоставить реально функционирующие управленческие системы.

**Иерархия** – последовательное подчинение элементов в какой либо системе, которые расположены на разных уровнях – от низшего к высшему. В социальной системе – это такое ее устройство, при котором индивиды и объединяющие их социальные общности занимают разное – высокое или низкое по отношению друг к другу – положение.

**Изменение социальное** – переход социального объекта или каких-то отдельных его структурных элементов из одного состояния в другое. Это состояние может быть более высоким, лучшим по каким-то объективным показателям, по сравнению с исходным (т.е. прогрессивное развитие), либо низким, худшим (регрессивное развитие), либо существенно не отличающимся от исходного (изменения в рамках функционирования объекта, сохраняющего свою прежнюю определенность).

**Институт социальный** – совокупность ценностно-нормативных регуляторов человеческой жизнедеятельности, форм организации общественной жизни, в рамках или под воздействием которых происходит упорядочение и регулирование тех или иных сторон и проявлений общественной жизни, выполнение жизненно важных для общества функций (семья, церковь, власть, собственность, образование, армия и др.).

**Институционализация** – процесс становления, организационного и нормативного упорядочения определенных видов деятельности людей и ее результатов.

**Интеграция** – процесс формирования единства и целостности, согласованности функционирования элементов системы.

**Интерес** – активная направленность человека или другого социального субъекта (коллектива, группы, общества в целом) на различные объекты, которые могут обеспечивать удовлетворение его потребностей и потому их освоение оценивается как благо.

**Класс социальный** – вид групповой социальной общности, специфические признаки которой в разных социологических концепциях трактуются по-разному. Так, в марксистской теории классы представляются как большие социальные группы, различающиеся по их месту в системе общественного производства, по их роли в его организации, по отношению к собственности, по способу и доле получаемых богатств. У.Л. Уорнер – совокупность людей, причисляющих себя к определенной позиции в системе социальной иерархии. Имеется множество и других трактовок.

**Класс средний** – класс, занимающий промежуточное положение в социальной иерархии между наиболее богатой и бедной частью общества, охватывающий людей со средним по стране уровнем дохода, обладающих собственностью, которая позволяет им в достаточной мере удовлетворять свои жизненные потребности, имеющих относительно высокий уровень образования и престижную профессию.

**Коллектив** – группа людей, возникающая в связи с решением общих задач (производственных, общественно-политических, научных и др.), и объединенных на этой основе социальными отношениями.

**Коммуникация** – акт общения между людьми посредством передачи информации, целью которого является достижение взаимопонимания.

**Конкуренция** – один из видов взаимодействия, предполагающий соперничество, борьбу индивидов или социальных объединений за обладание какими-либо ограниченными благами либо за занятие более высокой по сравнению с конкурентами социальной позиции.

**Консенсус** – согласие, основанное на сходстве взглядов или ориентаций относительно значимых целей, ценностей, норм, правил поведения между индивидами, группами, общностями, являющееся важным фактором для поддержания стабильного функционирования социальных систем.

**Контроль социальный** – социальный институт, система процессов и механизмов, обеспечивающих поддержание социально приемлемых образцов поведения людей и функционирования социальных систем.

**Конфликт** – развитое и осознанное противоречие, столкновение противоположных интересов, целей, взглядов, идеологий между индивидами (межличностный) или социальными группами (социальный конфликт).

**Конформизм** – склонность индивида усваивать групповые нормы, ценности и привычки, менять свои оценки под влиянием мнения других людей (крайняя форма социализации, при которой оказываются неразвитыми личностные качества).

**Кооперация** – взаимодействие индивидов и групп, объединенных общей целью или решением задачи в процессе совместной деятельности.

**Культура** – совокупность материальных и духовных ценностей, специфическая для определенного народа или группы народов, включающая в себе в той или иной мере и некие общечеловеческие моменты. К. охватывает и принятые в обществе нормы поведения, и формы межчеловеческого общения, вследствие чего выполняет (наряду с другими) регулятивную функцию в обществе.

**Личность** – отдельный человек, характеризующийся своей индивидуальностью и неповторимостью и выступающий субъектом социально значимой деятельности.

**Маргинальность** – промежуточное, пограничное положение индивидов или каких-то их объединений в социальной группе, слое, классе, обществе.

**Массовая культура** – вид культуры современного индустриального общества, характеризующийся ориентацией на усредненный массовый вкус, на коммерческий успех и лишенный, как правило, высокого духовного содержания.

**Мобильность социальная** – перемещение индивидов или групп в системе социальной иерархии. Вертикальная мобильность связана с изменением социального статуса – его повышением или понижением, горизонтальная –

перемещения из одной общности в другую без изменения статуса (смена жительства, вида деятельности и т.п.).

**Модернизация** – преобразование какой-либо общественной системы с целью придания ей более современного характера, способного адекватно отвечать на вызов, требования времени, приспособление к современным стилям, идеям, взглядам, потребностям.

**Мотив** – внутренняя для субъекта побудительная причина к какому-либо действию.

**Мотивация** – осмысление индивидом ситуации, оценка и выбор модели поведения, включая предполагаемые результаты и формирование на этой основе мотивов.

**Нормы социальные** – основанные на ценностях определенные стандарты деятельности, поведения, действий людей, принятые в данной общности, группе, организации, обществе, правила поведения, поддерживаемые с помощью определенных санкций.

**Общество** – в широком смысле: совокупность всех способов взаимодействия и форм объединения людей, в которых выражается их всесторонняя зависимость друг от друга; в узком смысле: генетически и/или структурно определенные род, вид, подвид и т.п. – общения, представляющий как исторически определенная целостность либо как относительно самостоятельный элемент этой целостности.

**Общество индустриальное** – тип общества, характеризующийся преобладанием промышленного производства и урбанистическим укладом жизни.

**Общество постиндустриальное** – тип общества, в котором доминирующее значение приобретают сфера услуг и использование информационных технологий.

**Общество традиционное** – доиндустриальный тип общества, характеризующийся преобладанием сельскохозяйственного производства и аграрного уклада жизни.

**Община** – форма социальной организации, возникшая на основе кровнородственных или соседских связей и отношений и характеризующаяся коллективным владением средствами производства и полным или частичным самоуправлением. По Ф. Тённису – (в отличие от общества) тип организации социальной жизни с органической связью частей, составляющих единое целое.

**Общность** – совокупность индивидов, характеризующаяся некими общими признаками. Различаются: общности **номинальные** – выделяемые на основе чисто внешних признаков (возраст, образование и т.п.), когда обладающие ими люди не объединены социальным взаимодействием, прочными социальными связями, совместной деятельностью, общими интересами, т.е. не образуют



целостной системы; и общности **реальные** – достаточно устойчивые совокупности людей, некие их целостности, характеризующиеся исторически сложившимися социальными связями и отношениями, рядом общих признаков – социально-групповые (социальные классы, слои и т.п.), социально-демографические, социально-этнические, социально-территориальные, массовые.

**Организация социальная** – социальная система, объединяющая людей для реализации каких-либо устойчивых целей; целевая социальная общность, возникающая – в отличие от социальных общностей – в результате не спонтанных процессов, а сознательных, волевых решений людей, имеющая иерархическое строение и использующая ярко выраженную управленческую деятельность в своей внутренней жизни.

**Отношения социальные** – вид общественных отношений, представляющих собой устойчивые взаимодействия между людьми и различными их объединениями (социальными общностями, организациями и др.) по поводу возможностей удовлетворения жизненных потребностей и реализации социальных качеств людей, что связано с ориентацией на изменение или консервацию сложившихся условий и образа жизни людей.

**Поведение социальное** – совокупность социально значимых поступков и действий индивида или группы, зависящих от социально-экономических факторов, интересов и потребностей соответствующих субъектов и действующих социальных норм.

**Поведение отклоняющееся** – поведение, противоречащее принятым правовым, социальным и нравственным нормам.

**Потребность** – ощущение необходимости получения каких-либо материальных или духовных благ для поддержания жизнедеятельности человека, социальной группы (или другого человеческого объединения), общества в целом.

**Престиж социальный** – сравнительная оценка общностью или обществом в целом значимости различных социальных объектов на основе определенной системы ценностей.

**Прогресс** – направление развития в сторону улучшения, усложнения, усовершенствования, в частности, **прогресс научно-технический** – это поступательное развитие науки и техники; **прогресс социальный** – восхождение к более сложным формам общественной жизни, изменения в сторону более полного равенства, росту социальной свободы и социальной справедливости.

**Противоречие социальное** – резкое несоответствие между социальным положением и/или интересами разных социальных субъектов (индивидов, общностей и др.).

**Процесс социальный** – последовательное изменение состояний (или элементов) социальной системы.

**Ресоциализация** – (от лат. re – повторное действие) вторичная социализация, сопровождающаяся переосмыслением усвоенных правил и норм, часто связанная с изменением социального статуса (процесс социализации обычно тесно сопряжен с ресоциализацией).

**Респондент** – участник социологического исследования, выступающий в качестве источника информации, собираемой исследователем.

**Роль социальная** – поведение индивида, ожидаемое от занятия им определенного статуса.

**Санкции социальные** – меры воздействия социальной группы (общности, общества) на поведение индивида, отклоняющееся от принятых норм.

**Семья** – социальный институт, регулирующий отношения между супругами и детьми; малая социальная группа, основанная на браке или кровном родстве, члены которой связаны общностью быта, взаимной ответственностью и взаимопомощью.

**Система социальная** – складывающаяся в результате социальной практики совокупность социальных взаимодействий и связей людей, чье поведение детерминировано определенными социальными позициями, функциями, нормами и ценностями, принятыми в этой системе.

**Социальная сфера** – обеспечиваемая обществом система постоянного воспроизводства субъектов социального процесса.

**Социальность** – одно из основополагающих понятий в социологии, выражающее совместный характер жизнедеятельности людей и порождаемые этим результаты.

**Социум** – устойчивое социальное объединение людей любого масштаба, характеризующееся сходством условий и образа их жизнедеятельности.

**Среда социальная** – совокупность материальных, экономических, политических, социальных и духовных условий существования, формирования и деятельности индивидов и социальных групп.

**Статус социальный** – соотносительная позиция индивида или группы в социальной структуре общества, определяемая какими-либо экономическими, политическими или социальными признаками.

**Стратификация** – (от лат. stratum – слой) – иерархическая структура социального неравенства в обществе.

**Субкультура** – форма дифференциации доминирующей культуры, система ценностей, норм и моделей поведения, носителем которой выступают какие-либо социальные группы и общности.

**Толпа** – бесструктурное скопление людей, лишённые ясно осознаваемой общности целей, но объединённых на основе сходного эмоционального состояния, общим элементом внимания.

**Управление** – целенаправленная деятельность, призванная обеспечивать сохранение структуры системы, поддержание ее деятельности в определенном режиме, реализацию ее цели, программы и при необходимости – изменения в ней. **Управление социальное** направлено на реализацию социальных потребностей людей, на формирование критериев и показателей социального развития социальной системы, разрешение возникающих социальных проблем.

**Этноцентризм** – свойство этнического самосознания воспринимать и оценивать явления окружающего мира сквозь призму своей этнической культуры, которая здесь выступает в качестве эталона.

**Ценности социальные** – нравственные и эстетические императивы (требования), выработанные социальной системой в процессе социальной практики и призванные направлять, регулировать поведение людей.

**Явление социальное** – элемент социальной реальности, обладающий полнотой социальных свойств и признаков.

## АКСИОМЫ РАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Американские социологи У. Мур и К. Девис создали теорию социальной стратификации и управленческой иерархии: самые ценные должности в обществе те, которые расположены наверху (принимаемые там управленческие решения наиболее важны).

Рационально устроенная организация – будь то общество в целом или отдельная компания – базируется на ряде аксиом. Их можно сформулировать следующим образом.

*Аксиома 1.* Высшие управленческие посты в организации должны занимать самые способные и квалифицированные сотрудники.

*Аксиома 2.* Чем выше место в иерархии, тем более способным и квалифицированным должен быть менеджер.

*Аксиома 3.* Чем выше место в иерархии, тем более качественными должны быть принимаемые менеджером решения.

*Аксиома 4.* Наиболее качественные управленческие решения должны приниматься на самом верхнем уровне иерархии.

*Аксиома 5.* Чем выше качество принимаемого менеджером решения, тем выше должна быть ответственность перед теми, кого это решение касается.

*Аксиома 6.* Чем выше ответственность менеджера за принимаемое им решение, тем больше властных полномочий для проведения в жизнь данного решения он должен иметь.

*Аксиома 7.* Чем выше качество и ответственность за принимаемое решение, тем более жёстким должен быть отбор кандидатов, претендующих на высокие места в иерархии.

*Аксиома 8.* Максимально жёсткими фильтры-барьеры должны быть на верхних ступенях пирамиды.

**О.П. БЕСПАЛАЯ**

# **СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

*Электронное  
учебно-методическое пособие*

*П.л. – 9.6 п.л.*

*Кубанский институт социэкономки и права  
(филиал) Образовательного учреждения профсоюзов  
высшего образования «Академия труда и социальных отношений»  
360062, г. Краснодар, ул. Атарбекова, 42*