

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

КУРС ЛЕКЦИЙ

ЛЕКЦИЯ №1. СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ, КАК ОТРАСЛЬ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ.

1. Предпосылки возникновения социологии управления. Соотношение социологии управления и менеджмента: общее и особенное.
2. Объект и предмет социологии управления.
3. Основные задачи и функции социологии управления.

1. Предпосылки возникновения социологии управления. Соотношение социологии управления и менеджмента: общее и особенное.

Управление — *непременное, внутренне присущее свойство общества на любой ступени его развития.*

Оно непосредственно связано с трудом. Труд же был, есть и всегда будет трудом общественным. Люди, чтобы успешнее противостоять силам природы, должны были трудиться сообща, объединяться в трудовые организации. Трудовая организация (трудовой коллектив) немыслима без организованности, порядка, разделения труда между людьми, определения места человека в организации, его функций т.е. невозможна без социального управления.

Выделяют объективные и субъективные факторы управления:

1. Объективные факторы:

Это система объективных закономерностей, действующих в обществе и независимых от воли и сознания людей.

Как правило, объективные факторы действуют *стихийно, т.е. являются стихийными регуляторами.* Например, закономерности рынка, конкуренции в рыночном обществе, анархии, случайная игра многочисленных актов купли-продажи в рыночных условиях хозяйствования и т.д. В данной ситуации люди вынуждены приспособлять свою деятельность к требованиям игры.

2. Субъективные факторы:

Наряду с объективными, зачастую стихийно действующими, непрограммируемыми факторами управления в обществе на любой ступени его развития действуют *сознательные факторы управления - субъективные*, связанные с целесообразной, сознательной, преобразующей деятельностью людей.

Например: с усложнением, развитием общества постепенно формируются специальные общественные институты, организации, субъекты управления которые осуществляют сознательное воздействие на систему, с тем, чтобы реализовать поставленные цели, добиться запрограммированных результатов.

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

Управление выступает предметом изучения многих наук, в том числе и естественных.

В самом общем, широком смысле:

Управление — *это целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организованный процесс, способствующий достижению максимального эффекта при минимальных затратах ресурсов, усилий и времени.*

Управление присутствует :

- в неживой природе (технических системах);
- в организмах (биологических системах)
- и в обществе (социальных системах).

Управление в технических системах — это управление производственно-техническими процессами, механизмами, системами машин — изучается главным образом техническими науками.

Управление процессами, протекающими в живой природе и связанными с жизнедеятельностью организмов, относится к управлению биологическими системами.

Управление в социальных системах — это управление людей людьми.

(Оно охватывает воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, другие сообщества с их различными интересами).

– Это наиболее сложная область управления, поэтому является объектом изучения социальных (социологии, социальной психологии, психологии) наук.

– социальное управление — свойство, присущее только человеческому обществу. Оно воздействует на общество с целью его упорядочения, совершенствования и развития а также необходимостью общения людей в процессе труда и жизни.

Таким образом:

Возникновение в обществе управления обусловлено, прежде всего, появлением и развитием разделения труда, которое специализировало труд производителей и коллективов.

Соотношение социологии управления и менеджмента:

ОТЛИЧИЕ «УПРАВЛЕНИЯ» ОТ «МЕНЕДЖМЕНТА»

Социология управления – пограничная наука. Она появилась на стыке двух самостоятельных наук: социологии и управления.

Социология как наука появилась в XIX веке. (Это наука об обществе, которая объективно анализирует и исследует социальные отношения между людьми, позволяет получать достоверную информацию об обществе в целом).

Менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, в науку в конце XIX - в начале XX века.

К этому же времени относятся первые работы учёных и практиков, попытавшихся обобщить накопленный в области управления опыт и сформировать основы научного управления.

Основателем школы научного управления считается Ф. Тейлор.

Английское слово «менеджмент», т.е. управление возникло в тесной связи с тем родом занятий, которым занималось большинство населения этой страны. Оно обозначало рачительно вести домашнее хозяйство, обращаться со средствами и предметами труда, а так же с оружием, ездить на лошадей и управлять ими. Содержание понятия менеджмент трансформировалось и отразило в себе различные аспекты управленческой деятельности.

В научной литературе принято различать следующие понятия: **управление и административная система и менеджмент.** Эти понятия будут рассматриваться как находящиеся в следующей зависимости друг от друга (рис. 1):

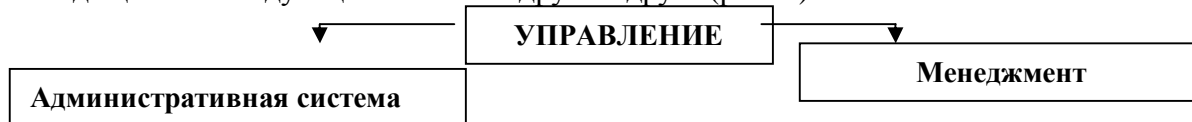


Рис. 1 Соотношение понятий «управление», «административная система» и «менеджмент»

Административная система — это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в нерыночном обществе.

Менеджмент — это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в рыночном обществе.

Управление с социологической точки зрения — это властная форма закрепления социальных отношений людей, различающихся местом в системе организации труда (важностью и сложностью выполняемых задач), которое принято называть должностным положением, и местом в системе распределения труда, которое определяет размер основного вознаграждения (оклад, заработная плата) и дополнительных выплат (премия, доля от прибыли).

Т.е. это - искусство так направлять усилия людей к нужной не им, а организации цели, чтобы они не почувствовали никакого принуждения.

В управленческой литературе выделяют несколько подходов к определению сущности управления:

Функция, вид деятельности по руководству людьми:

системой отношений - это социальная иерархия, диапазон контроля, власть, ранг, статус, роли и т.п;

формой взаимодействия – это методы контроля (общий и детальный), делегирование полномочий, стиль руководства, конкуренция, продвижение, лидерство, конфликты.

Наука, область человеческого знания, помогающего осуществлять этот вид деятельности.

Процесс (4 основных действия или функции): планирование, организация, мотивация, контроль.

Определённая категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

Орган или аппарат управления.

Несмотря на обилие определений и подходов, главное, на чём сходится большинство исследователей, это то, что **основная задача управления – руководство людьми, координация их деятельности для достижения целей.**

Довольно часто возникает вопрос: можно ли считать английское понятие «менеджмент» и русское «управление» синонимами? Это одно и то же или нет?

Выделяются два подхода в решении этого вопроса:

Эти термины имеют сходство, но существенно отличаются по содержанию. Поскольку менеджмент как наука возник в США, то американцы говоря о **менеджменте**, почти всегда имеют в виду некоторую **действующую организацию или наличие фигуры менеджера в ней как субъекта управления**. Говоря о более общей обезличенной системе управления, они используют термин «administration» - администрирование.

Русский термин «управление» по своему содержанию более широк и может включать как понятие «менеджмент», так и понятие «администрирование». «Менеджмент» и «управление» рассматриваются практически с одних и тех же позиций, поэтому эти термины можно использовать как тождественные.

Таким образом, понятие «менеджмент» и «управление» не являются синонимами, и их следует различать.

2. Объект и предмет социологии управления.

На сегодняшний день, социология управления определяется как отрасль социологического знания, изучающая **систему и процессы управления** в условиях складывающихся в обществе **социальных отношений**.

Специфической особенностью социологии управления является то, что она относится к *активной социологии*. Социология управления, используя понятийный и методологический аппарат прикладной социологии, позволяет производить реальные изменения на различных уровнях взаимодействия людей.

Т.о. социология управления, как часть общей социологии, рассматривает *процесс становления, функционирования и развития определённой сферы жизнедеятельности; исследует механизм социальных изменений и социальных отношений, закономерности социальных действий и поведение в процессе управления*.

Что же составляет сущность управленческой деятельности?

Под управлением понимается основанное на достоверном знании систематическое воздействие субъекта управления (управляющий) на социальный объект (управляемый), в качестве которого может выступать общество в целом, его отдельные сферы: экономическая, социальная, политическая, духовная, а также различные звенья (организации, предприятия, учреждения и т.п.) с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, совершенствование и развитие, достижение заданной цели. Управление осуществляется путем целенаправленного влияния на условия жизни; людей, их целостные ориентации, поведение и имеет в качестве основной задачи обеспечение хорошо скоординированной целенаправленной деятельности как отдельных участников совместных усилий (трудовых, политических, спортивных и др.), так и социальной организации (системы) в целом.

Процесс управления включает в себя множество разнокачественных компонентов, вследствие чего он исследуется разными науками - политологией, социологией, психологией, экономическими науками. Однако каждая из них выделяет из него свой, только ей присущий объект и предмет исследования.

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, объединенных в семейные, профессиональные, территориальные и иные группы и включенных в многообразные процессы сотрудничества, взаимопомощи, соперничества.

Предмет социологии управления составляет *изучение, оценка и совершенствование процессов управления* различных типах общностей, организаций, социальных институтов и общества в целом, каждое из которых представляет собой специфическую систему социальных взаимодействий индивидов и их групп.

Таким образом, специфика социологии управления, как отрасли социологического знания заключается в том, что она изучает многообразную деятельность органов управления, государственных и общественных, прежде всего как социальных систем:

весь комплекс подбора, расстановки, формирования управленческих кадров;

отношения и взаимодействия, складывающиеся между работниками аппарата управления и подчиненными им сотрудниками и организационными структурами;

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

анализ и оценку социальных последствий принимаемых управленческих решений, определение эффективности управленческих действий;

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

Социология управления в своем развитии базируется на сформулированных Ф. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером, Э. Мэйо, и другими крупными теоретиками и практиками управленческой деятельности принципах научного управления социальными и промышленными организациями.

3. Основные задачи и функции социологии управления.

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

Первая из основных задач социологии управления состоит в **изучении реальных фактов** в которых проявляются особенности взаимодействия тех людей, которые управляют различными социальными общностями и организациями, и тех, кто, не занимая руководящих постов, не включены в управленческую деятельность и вынуждены подчиняться первым, выполнять их распоряжения, приказы, указания;

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

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

Но если мы сумеем определить тенденции развития управленческой деятельности и оценить важность, практическую значимость новых управленческих теорий, их конструктивность и эффективность, перспективы их применения более или менее отдаленном будущем, то это

означает, социология управления способна решить еще одну, четвертую задачу. Сущность этой задачи составляет **построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем, т.е. прогноз ее совершенствования.**

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

Вычленение основных задач социологии управления позволяет определить ее *основные функции*, которые непосредственно связаны с ее задачами и вытекают из них.

Первая из функций социологии управления - *познавательная*. Ее основная цель: изучить основные особенности управления как специфической сферы трудовой деятельности, определить ее роль и значимость в развитии общества и, его подсистем, организаций, групп и т.п.

Вторая функция социологии управления - *оценочная*: Ее сущность состоит в том, чтобы оценить, в какой мере соответствует (или, напротив, не соответствует) существующая в данном обществе, организации система управления основным тенденциям этого общества, социальным ожиданиям, потребностям и интересам большинства населения; является ли она демократической, авторитарной или тоталитарной, развивает или сковывает инициативу отдельных индивидов, их групп и общностей.

Третья функция социологии управления - *прогностическая*. Она направлена на выявление наиболее вероятных и желательных изменений в управленческой деятельности в пределах ближайшего или более отдаленного будущего, т.е. на определение возможных траекторий развития управления, на его *прогнозирование*.

Четвертая функция социологии управления - *образовательная (обучающая)*. Сущность ее состоит в том, чтобы на основе определения и оценки значимости тех или иных управленческих концепций, тенденций их развития и совершенствования, прогнозирования их развития в будущем - распространять знания об управлении, т.е. об основных его задачах, функциях, механизмах реализации. Речь идет о распространении знаний через систему учебных заведений, различных институтов и центров повышения квалификации, переобучения и переквалифцирования кадров, помогающую им лучше понять, в чем заключается сущность процессов управления, приобрести знания, умения и навыки практического осуществления управленческой деятельности.

Наконец, социология управления может выполнять еще одну важную социальную функцию (*пятую*) - *вооружать управленческие кадры новыми приемами*, технологиями управления, превращаясь тем самым в практически действующее *средство совершенствования* системы управления.

ЛЕКЦИЯ №2. ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КАК ОТРАСЛИ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ.

- 1. Возникновение научного управления: Теория рационализации Ф.Тейлора, теория администрирования А.Файоля. Классики социологии об управлении.**
- 2. «Школа человеческих отношений»: теория «человеческих отношений» Э.Мэйо, теория потребностей А.Маслоу, Двухфакторная теория мотивации Ф.Херцберга.**
- 3. Теория стилей руководства Д.Макгрегора, Р.Лайкерта. Стратегия модификации (партиципативная теория). Основные тенденции современного этапа развития теории управления.**

1. Возникновение научного управления: Теория рационализации Ф.Тейлора, теория администрирования А.Файоля.

Формирование специфической отрасли научных знаний об управлении началось в **конце XIX – начале XX века**. Прежде чем социология управления выделилась в самостоятельную отрасль научного знания управленческие идеи по мере развития общества, производства, различных научных исследований.

В истории развития управленческой мысли выделяются следующие этапы:

1. Донаучный этап: с древнейших времен до 30-40 гг. XIX в. Под управлением понималось управление производством и государственное управление. Первые мыслители: Конфуций, Лао Цзинь. Конфуций говорил, что существует 3 основных направления в управлении людьми: на основе закона, на основе страха наказания, на основе умственного и нравственного развития человека.

2. Средняя эпоха. Новое время. Начало XIX – конец XX вв. Школа зародилась в США. Появляется научный менеджмент. Отцом научного менеджмента является Тейлор. На его надгробном камне начертано: «отец научного менеджмента». Конец XIX начало XX в Европе появилась Научная школа администрации А.Файоля.

3. XX век. В конце 1930-1930-х гг. XX века. Появляется новая школа – «Школа человеческих отношений». Основателем является Э.Мэйо. Внимание уделялось межличностным отношениям в коллективе: «мотивация поступков людей и повышенная производительности труда являются не экономические стимулы, а психологические факторы».

– 40-60 гг. Разработана иерархическая теория потребностей Маслоу;

– Двухфакторная теория мотивации Ф.Херцберга.

– Теория стилей руководства Д.Макгрегора.

– Теория стилей руководства Р.Лайкерта.

– Стратегия модификации (партиципативная теория).

– 50-70 гг. возникает структурно-функциональное направление в социологии (Т.Парсонс, Р. Мертон, К.Дэвис, Д.Мур и др.) которое внесло вклад в развитие экономической социологии, когда экономику связывают с другими подсистемами общества.

Теория рационализации Ф. Тейлора.

Американца Фредерика Тейлора (1856-1915) считают родоначальником науки управления. Ему принадлежит заслуга технического совершенствования организации труда на предприятии. Он внедрил плановое бюро, новые методы работы, эффективные приемы резания металла, инструкционные карточки для рабочих и многое другое.

Тейлор разработал свою концепцию, которую впоследствии называли «**концепцией экономического человека**»:

открыл феномен группового давления и экспериментально доказал, что работа в коллективе принуждает передовиков опускаться до уровня середняков, а середняков — до уровня отстающих по производительности труда. Он считал, что трудиться хорошо человеку мешает боязнь наказания.

стоит рабочему перевыполнить норму, как администрация вскоре снизит расценки и заставит его работать вдвое интенсивнее за ту же заработную плату. Помимо идущей «угрозы» сверху, на рабочего «снизу» оказывает давление малая группа. Она также не заинтересована в высокой эффективности.

Теория Тейлора предусматривала одностороннее влияние управляющей системы на рабочего и беспрекословное его подчинение управляющему. Он игнорировал рабочего как личность и рассматривал рабочего как автоматического исполнителя трудовых действий, предписанных инструкцией. Основными движущими импульсами Ф. Тейлор считал ожидание и получение материального вознаграждения за труд, заинтересованность в личной экономической выгоде.

Руководство Тейлор понимал как сложнейшее искусство и точную науку одновременно. Расчет и интуиция — залог успеха. Ф. Тейлор разработал **две концепции** — «**достигающего работника**» и «**достигающего руководителя**».

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. Трудолюбивых и инициативных переводят на более интересную работу.

Тейлор классифицировал все виды работ по содержанию, сложности и характеру труда;

внедрил идею профотбора и концепцию профессионального обучения.

(прежде чем принять на работу и дать трудное задание, людей необходимо тщательно протестировать, изучить их физические и психологические характеристики).

Согласно концепции «достигающего руководителя» одного мастера, отвечавшего в цехе за все, заменяла "функциональная администрация", состоявшая узкоспециализированных (выполнявших какую-то одну функцию) инструкторов. Если раньше рабочий обо всем заботился сам, то теперь администрация заранее обязывалась обеспечить его документацией, сырьем, инструментами. Рабочему оставалось только хорошо трудиться. При Тейлоре руководить стало сложнее. Менеджер должен был стать не только техническим специалистом, но и социальным инженером: знать личные качества подчиненных, решать конфликты, заботиться о своем лидерском стиле. Тейлор считал: прежде чем администрация потребует от подчиненных хорошей работы, она сама должна трудиться в два раза лучше.

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

Административная теория А. Файоля

Французский инженер и предприниматель Анри Файоль (1841-1925) создал так называемую **административную теорию управления.** Он утверждал:

управлять — *значит, вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжении ресурсов.*

Управление, по его мнению, включает такие виды деятельности:

техническую, коммерческую, финансовую, защитную, бухгалтерскую и административную.

Его теория состоит из двух частей:

функций управления, которые отвечают на вопрос, **что делает руководитель?** (он выделяет всего пять функций: предвидение, планирование, организация, координирование и контроль). Функции, которые выделил Файоль до сих пор считаются основными в менеджменте. Он положил начало структурно-функциональному подходу в управлении. Он называется так потому, что все функции расписаны по уровням управления – каждому свои и в разном объеме. Существовавшую до него линейную структуру управления он дополнил функциональными службами.

принципы управления, отвечающие на вопрос **как руководитель это делает?**

Файоль выделил 14 принципов управления:

разделение труда,	централизация
власть	иерархия
дисциплина	порядок
единство командования	равенство
единство руководства	стабильность персонала
подчинение индивидуальных интересов	инициатива
общим целям	корпоративный дух.
вознаграждение	

Не все принципы одинаково важны.

К главным он, например, причислял **единство командования и единство руководства.** Эти принципы можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это — необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, — чудовище. Ему тяжело жить.

Ещё один из важных, по мнению, Файоля принципов - **дисциплина.** «Дисциплина составляет главную силу армий».

Благодаря Файолю управление стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей. В итоге возникла новая отрасль науки — социология и психология управления. Соединились два подхода к управлению — социологический и психологический.

Классики социологии об управлении

Классический период развития социологии управления (XIX — начало XX вв.) имеет свои отличительные особенности и характеризуется заметным вкладом в неё прежде всего французской школой социологии, наиболее яркими представителями которой являются **Огюст Конт** и **Эмиль Дюркгейм.**

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

Эмиль Дюркгейм в своей работе «О разделении общественного труда» излагает **концепцию солидарности**, рассматривая солидарность как высшую универсальную моральную ценность, способствующую созданию гармонии и единства в обществе. Дюркгейм выделяет два типа солидарности. **Механическая солидарность** преобладает в менее развитых государствах, основана на сходстве и подобии индивидов и является примитивно-принудительной, характеризующейся неразвитостью характерных черт. Главным отличительным признаком выступает общее коллективное сознание. **Органическая солидарность**, или социально-добровольная, возникает в более развитых обществах и основана на разделении труда, в котором растворяется единое коллективное сознание, поскольку каждый индивид выполняет свою профессиональную функцию, и коллективное сознание дифференцируется, принимает новые формы и изменяется по содержанию. Необходимо определить, как произошло объединение людей – принудительно или добровольно, и, соответственно, использовать различные стили и методы управленческого воздействия.

Наиболее плодотворные социологические идеи были выдвинуты немецкой школой социологии и ее самым ярким представителем **Максом Вебером**. В своей основной работе «Протестантская этика и дух капитализма» он анализирует влияние религиозных верований на экономическое поведение людей, рассматривая религию как часть мировоззрения. Основное требование, религиозной морали протестантизма — это неутомимая деятельность в рамках своей профессии, когда добросовестный труд тесно взаимосвязан с религиозным мировоззрением и становится послушанием Богу. Аскетическая мораль протестантизма подразумевает воспитание в человеке трудолюбия, бережливости, аккуратности, честности, скромности в потреблении пищи и в одежде, а также стремление производить больше, а потреблять меньше, ибо это нужно Богу и человеку для своего спасения. В своем сравнительно-историческом анализе религий Китая, Индии и других он выявил, что в этих странах стремление, воля и мотивы производить для прибыли не имели места. Только религия протестантизма могла стать и стала «колыбелью» капитализма, в силу объективных причин. Макс Вебер считал, что западноевропейский капитализм — явление уникальное, возникшее в XVI в. И доказал, что оно не может повториться и реализоваться, в частности, в России, из-за господства традиционной общины и соответствующей ей крестьянской идеологии, неразвитости индивидуализма и личностного начала (основы буржуазной демократии), неразвитости среднегородских слоев населения и др. По мнению Вебера, зрелый капитализм, импортированный в отсталую страну, только усилит радикальные социалистические элементы, которые приведут к революции.

Марксистская школа социологии опиралась на лучшие достижения классической французской социологической мысли, английскую политэкономии и утопический социализм. К.Маркс предложил свой леворадикальный проект переустройства общества и необходимость создания нового коммунистического общества, не имея при этом эмпирически доказанного действующего общества за всю историю существования человечества.

По **Марксу**, основными классами являются капиталисты и наемные рабочие, которые не объединены общими ценностями. Он утверждал, что эксплуатируемый класс восстает и революция преобразует общество. Классовый конфликт неизбежен. По мере развития капитализма, предсказывал Маркс, буржуазия будет становиться богаче, а пролетариат беднее, конфликт усилится и рабочие совершат всемирную революцию. Но предсказание Маркса не сбылось во многом потому, что капиталисты и предприниматели стали учитывать нужды и потребности рабочих не в силу благотворительности и альтруизма, а просто-напросто

потому, что это экономически выгодно и целесообразно. Поскольку очевидно, что высокооплачиваемый труд рабочего класса и высокоразвитая социалистическая инфраструктура гарантируют и соответствующую трудовую отдачу.

Значительный вклад в развитие русской классической школы социологии дореволюционного периода внёс выдающийся русский учёный **П.А. Сорокин**. Важной заслугой Сорокина является разработка теории социальной стратификации – дифференциация совокупности людей на классы, группы, слои в иерархическом ранге, выражающаяся в существовании высших, средних и низших слоев, населения. Любая организованная социальная группа расслаивается именно из-за своего постоянства и организованности; например, деловая организация, семья, политическая партия, шайка разбойников, научное общество и др. Сорокин выделил три формы социальной стратификации: экономическую, политическую и профессиональную. Если экономический статус у членов общества неодинаков, если среди них есть как имущие, так и неимущие, то такое общество характеризуется экономическим разделением независимо от того, на каких принципах оно построено, на коммунистических или капиталистических. Профессиональная стратификация проявляется в двух видах: как межпрофессиональная, так и внутрипрофессиональная. Межпрофессиональная стратификация — это иерархия межпрофессиональных групп, а внутрипрофессиональная — внутри каждого профессионального класса. Он выделил социально-значимые профессии, связанные с функциями организации и контроля группы. Это люди, напоминающие машиниста локомотива, от которого зависит судьба пассажиров в поезде. Он отмечал, «что в любом обществе более профессиональная работа заключается в осуществлении функций организации и контроля и в более высоком уровне интеллекта, необходимого для ее выполнения, в большей привилегированности группы и в более высоком ранге, который она занимает в межпрофессиональной иерархии, и наоборот». Профессиональные группы неквалифицированных рабочих всегда находятся внизу профессиональной пирамиды и являются самыми низкооплачиваемыми работниками во все времена и во всех странах, за исключением России. Внутрипрофессиональные группы Сорокин подразделил на следующие слои:

- 1) предприниматели, или хозяева, экономически независимые в своей деятельности;
- 2) служащие высшей категории (директора, менеджеры, главные инженеры, члены совета директоров корпораций), профессиональная функция которых заключается не в физическом, а в интеллектуальном труде;
- 3) наемные рабочие, которые заняты в основном физическим трудом и зависимые в своей деятельности: Питирим Сорокин разработал идею социальной мобильности, под которой понимается любой переход индивида, или социального объекта, из одной социальной позиции в другую, и различал два основных типа социальной мобильности — горизонтальную и вертикальную. Для социологии управления важным является тот факт, что управленцы занимают более привилегированное положение оправдано – у них больше ответственности, нежели у простых рабочих.

«Классическая» теория организаций: выводы

Усилиями Ф. Тейлора, М. Вебера и А. Файоля был заложен фундамент так называемой «классической» теории организаций.

Исходная идея «классической» теории звучит так: эффективная организация — это система, построенная на строго формальных принципах.

Представители этой теории стремились конструировать организацию также тщательно, как конструирует сложную машину инженер.

Основные принципы управления:

Главным законом в данной теории является **«принцип координации»**. Он обязывает согласовывать должностные функции как по горизонтали, так и по вертикали. Для кратковременных и простейших работ, например, переноски бревна, сгодится неформальный лидер. Для долговременных и скоординированных усилий сотен людей нужен формальный лидер (руководитель), приказы которого получают законную

силу благодаря формальной структуре власти. За ним стоит вся мощь управленческой иерархии, через неё он приобретает институциональный авторитет.

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

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

Иначе называл Файолевский **принцип порядка**, он предполагает соответствие людей структуре. В настоящее же время, наоборот, структуру организации создают под людей. Такой метод предполагает, что если нашёлся хороший специалист, то под него можно создать отдел, лабораторию и т.д. Однако такой подход применяется не во всех компаниях. Формальная логика предполагает вначале создание продуманной структуры, где нет дублирования функций и лишних уровней управления, а затем уже подыскиваются подходящие люди.

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

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

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

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

2. «Школа человеческих отношений»: теория «человеческих отношений» Э.Мэйо, теория потребностей А.Маслоу, Двухфакторная теория мотивации Ф.Херцберга.

В 30-е годы постепенно набирает силу, а затем становится господствующим направлением в социологии управления — «человеческие отношения». Само название свидетельствует, это альтернатива «классической теории». Основной вклад в развитие этого направления внесли Э.Мэйо, Д. Мак Грегор, А. Маслоу и др.

Теория «человеческих отношений» Э. Мэйо.

Родоначальником этого направления считается Элтон Мэйо (1880-1948). Все началось со знаменитых Хоторнских экспериментов, проходивших в «Вестерн Электрик Компани» (близ Чикаго) в 1927-1932 гг.

В ходе пятилетних опытов ученые из Гарвардского университета доказали, что на производительность труда влияют не только и не столько технико-экономические, сколько социально психологические факторы.

эффективность управления определяется неформальной структурой и прежде всего — малой группой, взаимодействием людей и общим контролем, самодисциплиной и возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации и единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры людям.

Сторонники «классической» теории полагали,

что эффективность управления определяется формальной структурой управления, координацией и детализированным контролем, строгим соблюдением дисциплины, величиной индивидуального вознаграждения, узкой специализацией задач, единоначалием, авторитарными методами управления, правильным подбором кадров и орудий труда, соответствием людей структуре.

Сторонники теории «человеческих отношений»

промышленность — в такой же степени социальный феномен, в какой и экономический. Индустриальная цивилизация не сможет выжить, если не выработает новое понимание роли

человеческой мотивации и поведения людей в организации, отличное от предлагаемого «классической» теорией. Индустриальное общество, вторил ему Э. Мэйо, обезличивает людей, надо вернуть им самобытность, естественные обычаи и традиционные ценности. Это можно достичь, если перестроить производство под человека. **Задача менеджмента состоит в том, чтобы огромные формальные структуры, этих бюрократических монстров, гонящихся за материальной эффективностью, ограничить снизу и как-то обуздать неформальной организацией, построенной на принципах человеческой солидарности и гуманизма.**

Отличительные черты теории «человеческих отношений»:

1. соединение формальной и неформальной структур власти;
2. узкая специализация;
3. широкое участие рядовых людей в управлении
4. внедрение новых форм организации труда, которые повышают мотивацию и удовлетворенность работой
5. преувеличение роли малой группы и солидарности.
6. Сторонники данного подхода, несмотря на различия между ними, были едины в одном: жесткая иерархия подчиненности, 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.

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

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

Потребности в самом общем виде *можно определить как заботу индивида об обеспечении необходимых средств и условий для собственного существования и самосохранения, стремление к устойчивому сохранению равновесия со средой обитания (жизненной и социальной).*

Существует множество классификаций человеческих потребностей. Более полно и удачно, разработана иерархия потребностей американским психологом А. Маслоу.

Выделил **пять уровней или групп мотивов поведения** в зависимости от доминирующих в тот или иной момент потребностей.

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

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

Социальные потребности — (это потребности в социальных связях, общении, идентификации себя с другими, участия в совместной трудовой деятельности).

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

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

Первые два типа потребностей в своей иерархии А. Маслоу называл **первичными** (врожденными), три остальных - **вторичными** (приобретенными).

Согласно принципу иерархии, потребности каждого нового уровня становятся актуальными (наущными, требующими удовлетворения) для индивида лишь после того, как удовлетворены предыдущие запросы. Поэтому принцип иерархии называют также принципом доминанты (господствующей в данный момент потребности). Все потребности функционируют циклически, т.е. вновь повторяются. Если речь идёт о статусных потребностях, то в начале своей карьеры человек довольствуется малым: невысоким заработком, равным статусом с

другими. Однако по мере служебного роста претензии возрастают, прежний статус равного его не устраивает, он стремится выделиться, оказывать больше влияния, иметь более высокий заработок, престижные знакомства и т.п. "Утолённый голод" через некоторое время вновь заявит о себе, и всё пойдёт по кругу.

Вот почему современная молодёжь, имеющая высокий уровень образования, часто разочаровывается в труде, если ей представляется рутинная малоквалифицированная работа. Отсюда ясно, почему долгим оказывается выбор профессии, который воспринимается молодым человеком как фундаментальный. Именно этим объясняется более позднее превращение в кадрового рабочего, частая перемена места работы в период до 30 лет.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга.

1-я идея: Идеи Маслоу получили дальнейшее развитие в двухфакторной теории мотивации **Фредерика Херцберга (разработана в 1950г).**

В ходе исследования выделил две группы независимых факторов одинаково сильно влияющих на поведение людей в организации.

«Мотивационные» факторы – это содержание работы:

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

«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 неудовлетворенность работой. Однако при наличии благоприятных «гигиенических» факторов возникает лишь нейтральное состояние, но не повышение удовлетворенности работой.

Таким образом, Херцберг считает, что отношение к работе следует рассматривать с двух точек зрения:

Необходимо выяснить, к чему стремится работник, что делает его счастливым.

Другой вопрос, вытекающий из первого, — чего работник хочет избежать, что делает его несчастливым.

Проинтервьюировав 200 инженеров и бухгалтеров из 11 отрасли промышленности г. Питсбурга, Херцберг установил, что, когда люди говорили о неудовлетворенности своей работой, они винили окружение, а когда они были сильно удовлетворены ею, то подразумевали престижность профессии, возможности реализовать свой творческий потенциал, достигнутые здесь успехи. Отсюда Херцберг заключил, что удовлетворенность и неудовлетворенность — совершенно разные вещи.

Отличие от А. Маслоу: у человека существует не одна система (или иерархия) потребностей, а две качественно различные и независимые. Поэтому необходимо воздействовать сразу с позиции двух факторов.

Обе системы являются разнонаправленными плоскостями человеческого поведения. Если руководитель заботится о стабилизации персонала, он должен воздействовать на гигиенические факторы (увеличение оклада или получение квартиры), так как они способствуют закреплению кадров. Однако они не могут привести к повышению производительности труда. На увеличение выработки, на достижение наивысших успехов в работе влияют другие факторы — *мотиваторы*.

2-я идея:

Научные выводы Херцберга разрушают многие устоявшиеся предрассудки, которыми руководствуются в своей деятельности администраторы и бизнесмены.

В результате исследований, оказалось, что деньги нельзя рассматривать в качестве постоянно действующего побуждающего фактора, поскольку люди работают за деньги лишь до определенного предела, границе которого является удовлетворение личного представления о том, что такое "хорошая жизнь".

Деньги и премиальные Херцберг называл "негативными побуждающими стимулами". При их отсутствии люди чувствуют себя неудовлетворенными, но при их наличии они не обязательно почувствуют себя счастливыми и повысят производительность.

Повышение заработной платы лишь побуждает людей оставаться там, где они работают.

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. Научная достоверность его теории подтверждена данными 12 специальных исследований, проведенных в США, Японии, Финляндии, Венгрии, Индии, ЮАР, Замбии.

Теория стилей руководства Д.Макгрегора, Р.Лайкерта. Стратегия модификации (партиципативная теория). Основные тенденции современного этапа развития теории управления.

Теория стилей руководства Дугласа Макгрегора

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

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

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

Выделив два противоположных стиля управления, Д. Мактрегор 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».

Почти 100 лет американские менеджеры на практике придерживались "Теории X", хотя она неадекватно отражала поведение людей. Авторитарный стиль покоится на убеждении, что средний человек ленив, не любит работы, при любой возможности стремится ее избежать, поэтому его необходимо постоянно принуждать, используя жесткий контроль и угрозу наказания.

Характерное отличие теории Макгрегора от концепций Маслоу и Херцберга заключается в том, что она не может служить основой для научного исследования. Она носит сугубо рекомендательный оттенок и говорит лишь, что и как нужно делать.

Теория стилей руководства Р. Лайкерта

Р. Лайкерт разработал собственную теорию стилей руководства и расположил их на некоторой протяженности от 1 до 4.

В модели 1: руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Основной стимул — страх и угроза наказания, вознаграждения здесь случайны. Эта модель ориентирована на задачу с жестко структурированной системой управления.

Модель 2: предполагает, что руководство удостаивает подчиненных некоторым доверием, но как хозяин слугу. Часть решений делегируется вниз, но принимаются они в строго предписанных границах. Вознаграждение здесь действительное, а наказание — потенциальное.

В модели 3: руководство проявляет большое, но не полное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения

граждения и случайных наказаний для мотивации используется ограниченное включение в принятие решений.

Модель 4: характеризует полное доверие. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только вверх-вниз, но и горизонтально. Это модель ориентирована на отношения, в основе которых лежит бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль.

Модели 2 и 3 – промежуточные.

Преимущества концепции Лайкерта в том, что ее можно легко операционализировать и использовать в социологическом исследовании.

Лайкерт опросил сотни менеджеров в десятках компаний не только для проверки своей модели, но и для того, чтобы доказать (с помощью специальной процедуры): самая эффективная, продуктивная организация (предприятие, цех, участок) имеет руководителя, которого можно охарактеризовать моделью 4.

Стратегия модификации.

Сегодня все более широкое распространение получает теория, получившая название **«демократия на рабочих местах».**

Суть этой теории состоит в расширении полномочий всех низовых звеньев.

Другое название этой теории - теория партисипативного управления.

Партисипативное управление направлено на раскрепощение инициативы и творческой активности работника, создание простора для индивидуальных достижений талантливых людей.

Партисипативность — это вовлечение работников в управление путем делегирования им управленческих полномочий.

Партисипативный стиль руководства предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда выслушивают и конструктивно используют их мнение, организуют широкий и всесторонний обмен информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их достижением, широко используя в качестве средства стимулирования разнообразные формы поощрения.

Такой стиль управления может быть признан целесообразным для руководства аналитическими, научно-исследовательскими подразделениями, группами разработчиков и других подобных подразделений органов управления, в которых важен новаторский подход к решению задач.

Далее теория стратегии модификации делается акцент на наблюдаемом поведении людей в организации. **Выделяются четыре уровня модификации**, или изменения: знания, установки, поведение и групповая деятельность.

Первый уровень легко поддается изменению в зависимости от уровня и требований работы. Установка человека включает в себя еще и эмоциональную компоненту, поэтому её менять сложнее. Еще труднее изменить поведение. Человек знает об опасности курения, чувствует ухудшение здоровья, но не в состоянии изменить свое поведение в силу долговременной привычки. И самое трудное — изменение групповой деятельности.

Группа представляет собой самовосстанавливающуюся форму совместной деятельности, поэтому изменить поведение отдельного его члена без предварительного изменения групповых норм и ценностей — дело чуть ли не безнадежное. Изменить можно, насильно вводя инновации и путем привлечения работников к этим изменениям.

Можно выделить основные тенденции современного этапа развития теории управления.

Первая связана с повышением уровня материально-технической базы современного производства и услуг. Управленческая мысль концентрирует свои усилия на управлении операциями и поднятии уровня производительности с помощью синтеза деятельности людей и использования технических возможностей (компьютерной техники).

Вторая состоит в дальнейшей демократизации управления, участия в доходах и собственности организаций рядовых работников, в осуществлении ими управленческих функций, участия в собственности.

Третья тенденция — интернационализация управления, бизнеса. В 90-е годы большинство развитых стран перешло к открытой экономике, что резко повысило международную конкуренцию, а она, в свою очередь, усилила кооперацию производства, вызвала рост транснациональных компаний. Международный опыт управления подсказывает ряд новых проблем, стоящих перед теорией и практикой социологии и психологии управления.

ЛЕКЦИЯ 3. СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ.

- 1. Характерные черты организации.**
- 2. Формальные организации и их типы.**
- 3. Понятие бюрократии.**

1. Характерные черты организации.

Термин «организация» (от франц. *organisation*, позднелат. *organiso* – сообщаю, стройный вид, устраиваю) используется в нескольких значениях: 1) как элемент социальной структуры общества; 2) как вид деятельности какой-либо группы; 3) как степень внутренней упорядоченности, согласованности функционирования элементов системы. В этом плане социальная организация понимается как система отношений, объединяющих какое-то число индивидов (групп) для достижения определенной цели.

Понятие «организация» употребляют в экономике, биологии, кибернетике, многих других науках и сферах деятельности, т.е. везде, где действуют социальные группы и упорядочивается их деятельность.

Реальность существования социальных групп проявляется в их деятельности, которая возможна в рамках социальной организации (в форме производственных, религиозных, национальных, научных организаций, политических партий, профессиональных союзов и т.д.). Социальная организация оформляет социальные группы в *коллектив*. А.И. Пригожин определяет ее как группу людей, совместно и координировано реализующую общую цель.

Группа людей в форме социальной организации получает институциональное оформление социальных различий, сформировавшихся в разных сферах жизнедеятельности людей. Каждый член группы имеет свою собственную позицию, отражающую его положение в системе разделения общественного труда. Например, организация предприятия включает представителей рабочих, инженерно-технических работников разных профессий и возрастов. Она выполняет интегративную функцию со стороны социальной системы.

Социальные организации имеют ряд *основных черт*.

Во-первых, они обладают целевой природой, поскольку создаются для реализации определенных целей, стремятся как можно быстрее и эффективнее достичь этой цели. Организации представляют собой одновременно средство и инструмент обеспечения функции объединения людей, регулирования их деятельности для достижения цели, которой нельзя достичь в одиночку.

Во-вторых, члены организации распределяются по иерархической лестнице соответственно ролям и статусам.

Таким образом, социальная организация – это сложная система связанных между собой социальных позиций и ролей входящих в нее членов. Она дает возможность индивиду реализовать свои потребности, интересы в тех границах, которые устанавливаются социальным статусом человека, нормами и ценностями, принятыми в конкретной социальной организации.

В-третьих, характерная черта организации, как считает Пригожин, обусловлена разделением труда, его специализацией по функциональному признаку. Организации строятся по вертикали и по горизонтали. В вертикальных структурах всегда имеются управляющая и управляемые подсистемы. Управляющая система координирует функционирование горизонтальных структур. Построение организации по вертикали обеспечивает достижение единства целей, придает организации эффективность и стабильность функционирования.

В-четвертых, управляющие подсистемы формируют свои механизмы и средства регулирования и контроля за деятельностью различных элементов организации. В числе важнейших средств значительную роль играют институциональные, или внутриорганизационные, нормы, которые создаются деятельностью институтов, обладающих особыми полномочиями. Эти институты проводят, реализуют нормативные требования в жизнь и для этого применяют свои санкции.

Названные четыре фактора, по мнению Пригожина, детерминируют организационный порядок. Эффективность организационных форм объясняется возникновением эффекта *синергии* (греч. *synergia* – сотрудничество, содружество). Именно синергия является тем соблазном, ради которого возникают организации. Это тот эффект, который возникает в сообществе людей от такого сложения сил, когда $2+2=5$ (или 6, 7,...). А это зависит именно от способа организации людей, от того или иного сочетания их усилий. Проявление синергии в социальных организациях означает прирост дополнительной энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий их участников. Причем в организациях это явление оказывается управляемым, его можно усиливать, видоизменять, если понимать источники появления организационного эффекта, а именно: возрастание совокупной энергии в зависимости от типа внутриколлективной связи.

Можно выделить несколько стадий процесса возрастания энергии социальной организации.

Ощутимый эффект дает уже простая массовость, т.е. одновременность, однонаправленность многих усилий. Одно и то же бревно одни и те же люди не могут поднять по очереди, но вполне способны сделать это совместно. К тому же здесь возникает так называемый вторичный эффект объединения – психологическое взаимодействие участников, чувство «мы», взаимное сравнение, состязательность, групповой контроль. Введение даже простейших форм расчленения общей работы, распределение участников по отношению друг к другу в последовательную зависимость еще больше усиливает совокупный эффект; например, передавать арбузы с берега на баржу из рук в руки по цепочке эффективнее, чем каждому носить от начала до конца свою ношу. Но тут, как и в предыдущем случае, сохраняется однородность операций у всех работников.

Новый уровень эффективности задает разделение труда по специальностям, т.е. специализация, когда работник добивается наиболее высоких результатов благодаря совершенствованию навыков в выполнении какой-либо одной производственной операции. При этом появляется новый социальный продукт специализации – частичный работник. Разделение труда превращается в его дробление, процесс достигает верхнего предела: на производстве иголок, например, проволока проходит через руки десятков отдельных рабочих. Преодолевается эта «частичность» работника-виртуоза тем, что его опыт позволяет формализовать выполняемые им и доведенные до автоматизма операции и на этой основе создать технические орудия труда – на них теперь и переносится специализация. Однако в то же время упрощаются функции работника-оператора этих машин; его специализация снова становится все более и более узкой, привязывая работника к «должности одного движения» (чаще всего – нажатия кнопки на пульте управления сложнейшими современными машинами и механизмами). Таким образом, достигнув верхней точки, процесс завершается появлением машин, которые надежнее и дешевле обеспечивают техническое и технологическое единство. На этом линия «выжимания» указанного эффекта исчерпывается. Но закладываются новые линии, и они проявляются вплоть до наших дней (тейлоризм, мейоизм и т.д.). Таким образом, тайна организационного эффекта коренится в принципах объединения индивидуальных и групповых усилий: единство цели, разделение труда, согласование и пр.; способы осуществления последних весьма разнообразны.

2. Формальные организации и их типы.

Современные общества становятся все более сложными системами, и в соответствии с этим усложняются требования, предъявляемые к функционированию групп. Как отмечалось выше, общественные организации традиционных обществ основывались на родственных связях.

Разделение труда было примитивным; люди принадлежали одной культуре; формальных законов не существовало. Современные общества состоят из миллионов людей и уже не в состоянии опираться исключительно на первичные групповые структуры в достижении социальных целей. Продукты питания должны производиться, перерабатываться и транспортироваться на значительные расстояния для снабжения населения больших городов. Члены больших разнородных сообществ больше не могут рассчитывать на членов семьи или соседей в вопросах закрепления групповых норм и стандартов. Дети больше не могут получать образование «естественным путем», как они учатся ходить и говорить. А научная медицина в союзе с усложнившимися врачебными технологиями обеспечивает более эффективное лечение, чем народные средства. Для выполнения этих и многих других задач людям требуются группы, создаваемые специально для достижения конкретных целей. Такими группами являются формальные организации. К ним относятся разветвленные государственные структуры – от местных муниципальных до федеральных правительственных организаций, крупные транснациональные корпорации, крупные университеты, больницы, профессиональные союзы и фермерские ассоциации. Современное общество – это хитросплетение формальных организаций, которые возникают, распадаются, реорганизуются, сливаются и вступают друг с другом в бесчисленные взаимодействия. Хотя существование формальных организаций исчисляется тысячелетиями, начиная с древнейших государств, таких, как Месопотамия, Египет, Китай, только в последние годы они приобрели такой масштаб. Неудивительно, что социолог Роберт Престхас называет современное общество организационным обществом.

Типы формальных организаций

Люди вступают в формальные организации по целому ряду причин. Социолог Амитай Етциони классифицирует организации исходя из этих причин и выделяет три основных типа организаций: добровольные, принудительные и утилитарные.

Добровольные организации – это ассоциации, члены которых обладают правом свободного вступления и выхода.

Примерами таких организаций являются: клуб шахматистов, общество охраны природы, ветеранов афганской войны, общество рыболовов и т.д. Члены таких организаций не получают платы за участие в их деятельности. Индивиды вступают в добровольные организации, чтобы заполнить свободное время, пообщаться с единомышленниками, исполнить общественный долг, послужить какому-то делу или постараться помочь самим себе.

Членами некоторых *принудительных организаций* становятся против своей воли. Люди могут попасть в клинику для душевнобольных, быть приговорены к тюремному заключению или призваны на службу в армию. Социолог Эрвин Гоффман изучал жизнь людей в так называемых тоталитарных институтах – социальных институтах, цель которых – в условиях изоляции людей от остального общества в течение продолжительного периода времени подчинить их строго регламентированным нормам поведения. В таких окружениях индивиды подвергаются процедурам ресоциализации, в ходе которых их систематизированно стремятся избавить от прежних ролей и убеждений и навязать новые роли. Начальный этап пребывания в таких организациях часто подразумевает подавление личности. Индивидов разлучают с семьями и друзьями, олицетворяющими для них связь с их прежними социальными ролями. Их приучают к организационным правилам и внутренней дисциплине, отбирая личные вещи и одежду, связанные с привычным образом жизни. С помощью единообразных стрижек, форменной или стандартной одежды устанавливается принадлежность людей к новой институциональной структуре. Часто достоинство новичков всячески ущемляется – их заставляют выполнять грязную или унижительную работу, подвергают оскорбительным эпитетам (социологи называют такую процедуру “церемонией деградации”). Все это делает индивидов психологически и эмоционально восприимчивыми к тем ролям и принципам, принятия которых требуют от них принудительные формальные организации.

Индивиды также вступают в формальные организации, созданные с практическими целями, – в утилитарные организации. Университеты, корпорации, фермерские ассоциации, профсоюзы,

правительственные и частные фонды принадлежат к числу формальных организаций, созданных людьми для выполнения насущных повседневных задач.

Утилитарные организации представляют собой нечто среднее между добровольными и принудительными организациями: членство в них не является ни полностью добровольным, ни исключительно обязательным. К примеру, никто не будет заставлять вас поступить на работу в корпорацию, но если вам понадобятся средства к существованию, вам просто необходимо будет согласиться на эту должность.

3. Понятие бюрократии.

Пока организации остаются относительно малочисленными, они зачастую достаточно успешно функционируют на основе непосредственного личного взаимодействия между их членами. Но если крупная организация заинтересована в достижении каких-то целей, она не может обойтись без утверждения формальных производственных и административных процедур.

Только после того как процедуры производства и управления будут четко отлажены, организация сможет функционировать по-настоящему эффективно.

Этому требованию отвечает *бюрократия* – *социальная структура, основанная на иерархии должностей и ролей, предписанных четкими правилами и стандартами, и на разделении функций и власти.*

Социологи используют этот термин в смысле, совершенно отличном от тех негативных значений, которые слово «бюрократия» приобретает в быту. К примеру, в повседневной жизни этим термином определяют неэффективность функционирования организаций. Слово «бюрократ» стало синонимом чиновника, строго следующего всем правилам, уклоняющегося от ответственности, погрязшего в бумажной волоките и сверхпоглощенного своей работой, которая представляется ему самой важной на свете.

В западном мире развитие бюрократии шло веками. В средние века и позднее этот процесс шел медленно и беспорядочно. Только в XX в. бюрократия сформировалась в полной мере – в соответствии с требованиями, диктуемыми индустриальным обществом. В связи с укрупнением современных организаций и повышением их сложности, потребовалось большое количество структурных единиц и подразделений, возникла потребность в некоем механизме синхронизации и интеграции различных видов деятельности. Поставив выполнение задач на регулярную и упорядоченную основу, бюрократические структуры открывают возможности для эффективного планирования и успешной координации этих видов деятельности.

Кроме того, бюрократические структуры стремятся исключить все посторонние влияния на людей и направить их деятельность в первую очередь в организационных интересах.

В настоящее время в Белоруссии, России наиболее крупномасштабные и сложные организации построены на бюрократических принципах управления.

Веберовская концепция бюрократии

Немецкого социолога М. Вебера поражала способность бюрократического аппарата рационализировать и контролировать процессы коллективного достижения людьми своих целей. Хотя Вебера беспокоили некоторые негативные последствия бюрократического правления, он был убежден, что необходимость в управлении большими народными массами сделала бюрократию неизбежным условием современной организационной жизни.

Вебер рассматривал бюрократию как *идеальный тип* – *социологическое построение, призванное определять основные характеристики какого-то явления.*

К примеру, социологи могут выделить некий общий элемент, присущий правительственному учреждению, Русской Православной Церкви, профсоюзу шахтеров, телекомпании НТВ и Московскому университету, и создать модель, подходящую для описания и анализа организационных структур. Однако такую модель не следует смешивать с реальной картиной функционирования бюрократического аппарата в современном мире.

Представим основные компоненты идеальной бюрократии по Веберу – образец полностью усовершенствованной организации, построенной на базе подбора наиболее подходящих средств для достижения конкретной задачи:

1. Каждый пост или должность имеет ясно определенные обязанности и ответственность, вследствие чего постоянная деятельность организации строится на четких принципах разделения труда и обязанностей.
2. Все должности размещаются на конкретных уровнях иерархической структуры власти, имеющей форму пирамиды. Должностные лица отвечают перед вышестоящими руководителями не только за собственные действия и решения, но и за действия и решения своих подчиненных.
3. Вся деятельность организации зиждется на последовательной системе абстрактных норм и правил, которые определяют ответственность различных должностных лиц и принципы взаимоотношений между ними, обеспечивают скоординированность основных видов деятельности и качество их исполнения независимо от смены персонала.
4. Все должностные посты предполагают наличие определенных профессиональных навыков. Работники принимаются на эти должности на основании их технической компетентности, а не личных качеств. Работники с хорошей профессиональной подготовкой лучше справляются со своими обязанностями, чем люди, получившие должность благодаря родственным и дружеским связям или политическим предпочтениям. Компетентность подтверждается соответствующими документами (например, ученая степень) или тестами.
5. Должностные лица не являются “владельцами” своих постов. Должности остаются в собственности организации, и работодатели обязаны снабжать своих сотрудников всем необходимым для работы.
6. Работа в организации рассматривается как карьера. Мотивами для продвижения по службе могут служить старшинство или заслуги перед организацией или и то и другое. По истечении испытательного срока индивиды утверждаются в должности и ограждаются от спонтанных увольнений. Благодаря этому фактору должностные лица менее восприимчивы к посторонним влияниям.
7. Административные приказы, правила, процедуры и полномочия оформляются в письменной форме и подлежат постоянному хранению. Вебер был убежден, что бюрократическое правление является характерной чертой современного капитализма. Однако он также настаивал на том, что и социалистическое общество не в состоянии освободиться от этой структуры, причем оно станет свидетелем не падения, а возвышения бюрократических структур. Признавая ограниченность капитализма, Вебер, тем не менее, считал, что капиталистическое общество предоставляет наилучшие возможности для сохранения свободы личности и творческого руководства в мире, где доминирующую роль играют формальные организации. Некоторые социологи не разделяют оптимизма Вебера, они выражают обеспокоенность тем, что бюрократические структуры ставят препоны свободе человеческой личности, превращая людей в “винтики” организационной машины.

Недостатки бюрократии

Идеальная форма бюрократии, предложенная Вебером, недостижима на практике по ряду причин. **Во-первых**, индивиды существуют не только для организаций. Люди переносят всю грязь, скопившуюся в их жизни, в бюрократические структуры, и у них есть множество интересов помимо организации. **Во-вторых**, бюрократии не защищены от социальных перемен. Если такие перемены происходят часто и быстро, соответствующие ответы, предусмотренные бюрократическими правилами и постановлениями, мешают рациональной работе. **В-третьих**, бюрократические системы предназначены для “среднего” человека. Но ведь в реальной жизни люди различаются по интеллекту, энергии, усердию, преданности делу, поэтому фактически они незаменимы в повседневном функционировании организации.

Вы, возможно, подумали что подход Вебера к бюрократии носит ярко выраженный функциональный характер. Вебер рассматривает различные компоненты своего идеала как функциональный ответ на требования, предъявляемые крупной организацией. Эти характеристики позволяют формальной организации добиться своих целей максимально быстрым, эффективным и рациональным способом.

Другие социологи отмечали, что бюрократии имеют **недостатки, или дисфункции**.

Привитая неспособность. Торстейн Веблен указывал на то, что бюрократические структуры поощряют у своих членов привычку полагаться на установленные правила и инструкции и применять их механически и нетворчески. Эту модель поведения он назвал привитой неспособностью. В результате социализации, происходящей в организациях, у работников часто складывается узкий кругозор, который ограничивает их способность реагировать по-новому на меняющиеся ситуации. Из-за привитой неспособности бюрократические учреждения при быстрых переменах зачастую оказываются негибкими и неэффективными. Например, более 10 лет американская автомобильная промышленность не реагировала на изменяющиеся вкусы американцев и вторжение иностранных конкурентов на американский рынок. В стране продолжали выпускать те же

крупногабаритные машины с неэкономичным расходом топлива при использовании той же технологии несмотря на более высокое качество и привлекательность японских автомобилей. Другими словами, в реальной жизни бюрократические структуры не проводят оценку показателей работы, даже если работники не соответствуют занимаемой должности или работают неэффективно, что способствует сохранению и воспроизведению посредственностей. То, как бюрократии реагируют на кризисные ситуации, лишь усложняет проблемы. Должностные лица обычно принимают только те меры, которые помогают быстро устранить лишь наиболее видимую часть проблемы, предоставляя заботиться об остальном другим.

Закон Паркинсона. Вебер считал бюрократию механизмом для достижения эффективности организации. Совершенно другую картину дает К. Норткот Паркинсон, прославившийся как автор закона Паркинсона: *«Объем работы увеличивается для того, чтобы заполнить время, имеющееся для ее выполнения».*

Несмотря на ироничный тон, Паркинсон старается показать, что “число чиновников и объем работы не связаны друг с другом”. Он утверждает, что бюрократический аппарат увеличивается не из-за роста объема работы, а из-за того, что должностные лица стремятся иметь больше подчиненных. Эти подчиненные в свою очередь создают работу друг для друга, а координация их труда требует еще большего числа начальников. Неумолимый рост бюрократического аппарата находит свое отражение в увеличении численности работников, занятых в органах государственной власти России.

Бюрократизация и коррупция аппарата, широкое участие должностных лиц в коммерческих предприятиях, совмещение нескольких постов в законодательных и исполнительных органах власти одними и теми же людьми, правовой нигилизм, недостаточная проработанность законодательных актов, попытки ограничения конституционных прав, неспособность противостоять нарастающему валу преступности самым серьезным образом компрометируют чиновничество России.

Олигархия. Организации, подобно всем другим группам, имеют огромный потенциал для обеспечения подчинения. Группы не просто осуществляют контроль, раздают награды и налагают наказания. Они также определяют социальную реальность, конструируя наш опыт. Учитывая доминирующую роль организаций в современном мире, некоторые исследователи выразили озабоченность в отношении будущих демократических институтов. Они отмечают, что слишком часто интересы организаций ставятся выше потребностей индивидов. Роберт Михельс (1876-1936), социолог и друг Вебера, говорил, что *бюрократиям присущ фундаментальный недостаток, который превращает их в недемократические социальные структуры: они неизменно ведут к олигархии – концентрации власти в руках нескольких человек, которые используют свое положение в корыстных целях.* Он назвал эту тенденцию *железным законом олигархии.*

«Кто говорит об организации, имеет в виду олигархию». Михельс называет ряд причин возникновения олигархических тенденций в формальных организациях. Во-первых, они имеют иерархическую структуру, в которой власть осуществляется сверху вниз. Даже если властью наделены члены организации, требования руководства и предписания администрации превращают голосование и аналогичные ему процедуры в ничего не значащий ритуал. Во-вторых, руководители имеют очень много преимуществ перед сотрудниками. У них есть

информация, недоступная для других, они обычно обладают лучшими политическими навыками и опытом, контролируют большую часть административных ресурсов, включая связь, помещения и денежные средства, которые могут быть привлечены для выполнения официальных обязанностей или для того, чтобы оградить себя от претендентов на должность. Более того, они могут использовать находящийся в их распоряжении набор поощрений и вознаграждений для привлечения на свою сторону инакомыслящих и соперников. В-третьих, простые члены организации не заинтересованы в принятии на себя ответственности, которая сопряжена с руководящей должностью, и с безразличием относятся к проблемам организации. Михельс указывает на эволюцию европейских социалистических партий и рабочих союзов как подтверждение своего тезиса о том, что руководители редко отражают демократические устремления своих организаций. Однако не все организации являются олигархическими. Например, в Международном союзе печатников демократическая традиция поддерживается с помощью “двухпартийной системы”. Выборы в Союз проводятся регулярно, и обе партии выставляют полный список кандидатов. Там, где конкурирующие группы активны и действуют законно, рядовые члены могут заменять лидеров и проводить в жизнь новую политику. Поэтому, хотя сложность современной жизни требует наличия крупномасштабной формальной организации, бюрократические структуры имеют свои минусы и проблемы. Есть пределы тому, чего могут добиться большие иерархические организации. Следовательно, некоторые проблемы не могут быть решены, а некоторые функции организации и управления надлежащим образом выполнены.

ЛЕКЦИЯ № 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА КАК ЦЕЛЬ И ПРОДУКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА.

- 1. Понятие, функции организационной культуры.**
- 2. Уровни и компоненты организационной культуры.**
- 3. Типология организационной культуры**

1. Понятие и основные функции организационной культуры.

Культура в узком смысле — это духовная жизнь людей, набор этических норм, правил, обычаев и традиций.

В конце 70-х—начале 80-х гг. XX в. менеджеры, исследователи и консультанты обнаружили, что прежние концепции менеджмента имеют существенные практические ограничения, так как не учитывают многие культурные аспекты. В поисках нового пути к успешности предприятия они выявили особый феномен, существующий в организациях, — **организационную культуру**, которую необходимо учитывать в работе компаний.

ПРОИСХОЖДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Первой попыткой исследования деятельности корпорации в культурном аспекте можно считать работу группы американских учёных во главе с Э.Мэйо в начале 30-х годов.

В 50-е годы были проведены десятки исследований в десятках крупных и средних фирм США и Канады на предмет изучения естественного возникновения культур и субкультур, исходя из разных потребностей работников.

В 1969 году вышла книга, написанная группой исследователей из Корнелльского университета посвящённая различным производственным традициям и обрядам.

В начале 80-х гг. была издана книга-бестселлер «Теория Z» японского автора Оучи.

Существует несколько причин популярности этой темы:

В 70-е годы у американских фирм появился мощный конкурент в лице Японии – страна с абсолютно другой культурой. Естественно, возник вопрос почему?

Была обнаружена несостоятельность традиционного рационально-бюрократического подхода к организации с присутствовавшим в неё духом отчуждения и формальной обезличенности.

Продуманный маркетинг самой идеи издания книг-бестселлеров по организационному управлению.

Вопрос организационной культуры является относительно новым и мало изученным и в нашей стране, и за рубежом. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 80-90-х годах, а в России и того позже.

Несмотря на разнообразие определений организационной культуры, можно выделить общие характерные черты:

- **образцы**, которых придерживаются члены организации в своём поведении и действиях;
- **ценности**, которых может придерживаться индивид: какое поведение следует считать допустимым, какое – нет. Принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.
- **символика**, посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации (легенды, мифы).

Таким образом:

Организационная – культура - это совокупность ценностей, норм, убеждений, верований, мифов, ритуалов, санкций, ожиданий, привычек, которые предопределяют поведение сотрудников в организации, задают им ориентиры их поведения и действий.

В организациях, обладающих давней историей и традициями, почти каждый сотрудник может припомнить историю, легенду или миф, которые связаны с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами.

Рассмотрим **функции организационной культуры**:

Охранная функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы;

Интегрирующая функция формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Это облегчает решение кадровых проблем;

Регулирующая функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов;

Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников. Участвуя в совместных мероприятиях, придерживаясь одинаковых способов поведения и т. п., люди легче находят контакты друг с другом;

Оrientирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло;

Мотивационная функция создает для этого необходимые стимулы;

Имиджевая функция — функция создания образа фирмы в глазах окружающих. Этот образ является результатом произвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее тем не менее огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

В нашей стране организационная культура, к сожалению, заимствовала с Запада лишь внешние формы: рекламу, оформление офисов, новые названия должностей (руководителей структурных подразделений стали называть менеджерами вместо, снабженцев — маркетологами и т. д.). В то же время стиль управления и делового общения остался таким же, как в условиях административно-командной системы..

Вывод: Таким образом, организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей

активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

2. Уровни и компоненты организационной культуры.

Организационная культура не существует сама по себе. Она всегда включена в культурный контекст данного географического региона и общества в целом и испытывает воздействие со стороны национальной культуры. В свою очередь организационная или корпоративная культура влияет на формирование культуры подразделений, рабочих и управленческих групп и команд.

Организационная культура — это сложное явление, не всегда лежащее на поверхности, ее трудно определить. Если можно говорить о том, что организация имеет душу, то этой душой является организационная культура.

Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и в свою очередь само формируется под воздействием их поведения.

В современной литературе существует довольно много определений понятия организационной культуры. Концепция организационной культуры не имеет единственно «верного» толкования. Каждый из изучающих ее стремится дать собственное толкование организационной культуры.

Большинство авторов сходятся на том, что культура организации представляет собой сложную композицию и имеет определенную структуру. Выделяют три уровня

1.поверхностный, 2.внутренний и 3. глубинный.

1) Знакомство с организационной культурой начинается с **поверхностного уровня**, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

2) Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, **внутренний уровень**. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

3) Третий, **глубинный уровень** включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения (например, отношение к природе, отношение к человеку, отношение к работе), которые направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Итак, *организационная культура* охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже манеру одеваться и вести себя и т.д.

Компоненты организационной культуры:

Существует десять содержательных характеристик, свойственных любой организационной культуре (компоненты культуры):

1. Идентификация и цель: смысл Я (ощущение себя), место, миссия.
2. Коммуникативная система и язык общения: передача информации, взаимодействие, обмен.
3. Одежда, внешний вид и представление себя на работе: вид, стиль, имидж, репутация.
4. Пища и способ её подачи: подготовка, обслуживание, пищевые предпочтения.
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование: смысл продолжительности интервалов.
6. Взаимоотношения между людьми: родство, род, ранг, статус, награды и признание.
7. Ценности и нормы: система потребностей/приоритетов, стандарты поведения.

8. Убеждения и отношения. Мировоззрение.: мифы, философия, перспектива, религия, обряды, ритуалы.

9. Развитие и самореализация работника.: мыслительные процессы, образование.

10. Особенности и методы работы: фокус, направленность работы, рабочие паттерны и процедуры, управление и лидерство.

Рассмотрим более подробно эти характеристики.

1. Идентификация и цель. Осознание себя и своего места в организации. Культура дает людям ощущение идентичности в отношении группы и до некоторой степени определяет их место в жизни. Культура также способствует объяснению смысла объединения людей в группу посредством миссии и целей (КТО МОЯ ГРУППА, ПОЧЕМУ Я С НИМИ) (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других — поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм).

2. Коммуникативная система и язык общения. Группа отличается своими собственными системами, как вербальной, так и невербальной связи. Уникальные процессы взаимодействия развиваются с помощью использования специального набора слов, особой терминологии и кодов. Дальнейшее дифференцирование происходит через диалекты, сленг, жаргон и т. д. (МЕНЯ МОГУТ ПОНИМАТЬ И Я МОГУ ПОНИМАТЬ БЛАГОДАРЯ СПЕЦИАЛЬНОЙ ТЕРМИНОЛОГИИ; ГДЕ-ТО ПРИЕМЛЕМО ОБЩАТЬСЯ УСТНО, ГДЕ-ТО ЧЕРЕЗ Е-МАИЛ И Т.П.) (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права" и открытости коммуникации варьируется от организации к организации).

3. Одежда, внешний вид и представление себя на работе. Культура проявляет себя через предметы одежды, художественное оформление, через украшения и т. д. Длина волос или отсутствие их, оформление лица, наличие драгоценностей, спецодежда или униформа могут характеризовать племя или подразделение компании (пираты, старики, подростки, террористы, военные, медицинские работники, железнодорожники и т. д.). (ВНК, ПРЕПОДАВАТЕЛИ) (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).

4. Пища и способ ее подачи. Способ, которым продовольствие произведено, приготовлено, представлено и съедено, отличается культурой, о чем знает каждый посетитель китайского или французского ресторана. Религиозные нормы запрещают некоторую пищу, типа говядины или свинины, или определяют способ их приготовления. Способ подачи может включать использование рук, палочек для еды или столового прибора. (ЭТОТ АСПЕКТ ПОЗВОЛЯЕТ ОПРЕДЕЛИТЬ ДОМИНИРУЮЩУЮ КУЛЬТУРУ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО АНАЛИЗА) (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.)

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование. Временем принято считать хранение, сообщение и измерение продолжительности интервалов.

Культурные факторы влияют на то, что одни люди используют более точный, а другие — относительный смысл времени. В некоторых культурах время связывается с восходом солнца или закатом, со временем дождей, с засухой или с другими сезонными изменениями. При выполнении специальных проектных работ обычно указываются лишь крайние сроки.

В то же время новая технологическая культура работы часто функционирует по круглосуточному графику, где операции расписаны по минутам. (ЕСЛИ РЕЧЬ ИДЁТ О ПОСТАНОВКЕ КОНКРЕТНЫХ СРОКОВ, ТО НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ: ПОНЯТИЕ О ВРЕМЕНИ В ТОЙ ИЛИ ИНОЙ КУЛЬТУРЕ, Т.К. ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ ПРИЧИНОЙ РАЗСОГЛОСОВАНИЙ; ФРАЗА "ПРОЕКТ БУДЕТ ГОТОВ К КОНЦУ НЕДЕЛИ" МОЖЕТ БЫТЬ СОВЕРШЕННО НЕ КОНКРЕТНОЙ ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ НЕКОТОРЫХ КУЛЬТУР)

6. Взаимоотношения между людьми. Культуры устанавливают человеческие и организационные отношения к возрасту, полу, статусу и степеням родства, богатству, власти и мудрости.

В зависимости от того, является ли культура патриархальной или матриархальной, главенствующей фигурой власти является мужчина или женщина. В некоторых культурах у власти находятся старики, в

других - молодежь. Культура может давать равную возможность для женщин или вынуждать представительниц женского пола носить чадру, казаться почтительными и уступать многие права доминирующим мужчинам.

В успешных многонациональных корпорациях мультикультурные отношения являются фактором глобальной разработки наряду с техническим обеспечением (НА ВСЕ ЛИ ПЕРЕГОВОРЫ МОЖНО ПОСЫЛАТЬ ЖЕНЩИНУ-СПЕЦИАЛИСТА? НАВЕРНОЕ, НЕТ, ЕСЛИ МЫ ГОВОРИМ О ПАТРИАРХАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЕ ЕЁ МОГУТ ПРОСТО НЕ ВОСПРИНЯТЬ И ЭТО СКАЖЕТСЯ НА РЕЗУЛЬТАТАХ МЕРОПРИЯТИЯ).

7. Ценности и нормы. Культура влияет на то, как люди воспринимают свои потребности и как они ранжируют их по приоритетам (ЦЕННОСТИ – ИНДИВИДУАЛИЗМ ИЛИ КОЛЛЕКТИВИЗМ; ЧАСТНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ ИЛИ КОЛЛЕКТИВНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ И Т.П.)

Ценности культуры и нормы поведения выражены в обществе открыто или скрыто. Эти приемлемые стандарты поведения могут быть представлены в форме рабочей этики, в принципах этикета, кодексах поведения, нормативах и законах (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что — плохо; вторые — набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

8. Убеждения и отношения. Мировоззрение. Каждая культурная группа имеет убеждения, которые формируют стремления и отношения своих членов независимо от рациональности этих убеждений или от объективной правды.

В национальных культурах это может принимать форму веры в сверхъестественное или в бога и быть связано с принятием религиозной системы (МЫ – ИЗБРАННЫЙ НАРОД). Таким образом, культура позволяет обеспечивать руководство людьми, формируя систему взглядов на такие фундаментальные вопросы жизни, как особенности человеческой сущности; смысл жизни человека.

В организационных культурах доминирующая деловая философия отражается в документах, процедурах и публикациях. Организационные убеждения и отношения определяют системы признания и вознаграждения — обряды и ритуалы, которые ранжируются от вечеров и церемоний награждения призами до учреждения клубов для ведущих сотрудников. Кроме того, убеждения и отношения включены в мифы, традиции, легенды о героях группы и их исключительном характере.

(УВЕРЕННОСТЬ, ЧТО МОЯ КОМПАНИЯ САМАЯ ЛУЧШАЯ, ПЕРСПЕКТИВНАЯ И Т.П.)

Мировоззрение — представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями.

Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

Убеждения могут быть проявлены многими способами, например, о положении и роли женщин в обществе. В некоторых обществах женщины почитаются; в других — рассматриваются равными мужчинам; в некоторых культурах они подвластны мужчинам. В индустриальной рабочей культуре женщины часто подвергаются дискриминации при приёме на работу или при продвижении по службе; часто женская работа оплачивается в меньшем размере. При появлении постиндустриальной рабочей культуры главным является компетентность, а не различие полов. Поэтому женщинам должны быть даны равные возможности занятости.

9. Развитие и самореализация работника.. Способ, которым люди думают, изучают, организуют и обрабатывают информацию, уникален и часто различен. Некоторые культуры используют целостное

мозговое мышление, другие предпочитают право (ИНТУИЦИЯ) - или лево-полушарное (ЛОГИКА) развитие. Например, в некоторых странах высоко ценится логика, в то время как в других — интуиция. Хотя рассуждение и изучение — это универсальные процессы, формы образования и обучения могут быть очень разными (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).

10. Особенности и методы работы. Трудовая этика и мотивирование. Культуры отличаются способами восприятия и отношением к работе; они различаются по типам одобряемой работы, способам разделения работы и методам работы. Культура через экономику определяет ценность и необходимость работы для конкретной группы. В некоторых культурах все члены участвуют в желательной и заслуживающей внимания деятельности, но их членство не измеряется стоимостью работы в денежном выражении; вместо этого подчеркивается роль и значение работы для объединения. Культура определяет условия, возможности и сегментацию профессиональной деятельности (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

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

В этом контексте говорить об организационной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур.

3. Типология организационной культуры.

Существует несколько подходов к типологии организационной культуры. Каждый подход использует определенные критерии для анализа организационной культуры, позволяющие выделить ведущие тенденции жизнедеятельности различных предприятий.

I. Типология Г. Хофштеда.

Голландский ученый профессор антропологии Герт Хофштед выделяет четыре аспекта в организационной культуре. Его типология была построена на основании практических исследований в 60-80-х гг.. Он опросил более 60 000 менеджеров и сотрудников организаций сначала в 40-а, затем более чем в 60 странах мира **об удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях.** Анализируя результаты исследования, Г. Хофштед выявил высоко значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола.

Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофштед выделил аспекты, характеризующих менеджеров, специалистов и организацию в целом:

индивидуализм - коллективизм;

дистанцию власти;

стремление к избежанию неопределенности;

мужественность — женственность

долгосрочность ориентации (этот компонент встречается на во всех работах)

1. Индивидуализм - коллективизм.

Характеристика индивидуалистической и коллективистской культуры организации

Таблица 1

Параметры культуры	Индивидуалистическая культура организации	Коллективистская культура организации
Вмешательство в личную жизнь	Сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел
Влияние организации на самочувствие сотрудников	Слабое	Сильное
Защита интересов	Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы	Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы
Функционирование предприятия	Индивидуальная инициатива каждого члена организации	Чувство долга и лояльность сотрудников
Продвижение по службе	Внутри или вне организации на основе компетенции	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем
Мотивация	Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп.	Руководство использует традиционные формы
Социальные связи	Дистанционность	Сплоченность

2. Дистанция власти. Второй *параметр дистанция власти* измеряет степень, в котором наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. До какой степени подчиненный принимает, что его начальник имеет больше власти? Прав ли начальник только потому, что он начальник, или потому, что он больше знает? Выполняет ли сотрудник работу таким образом потому, что так хочет начальник, или потому, что он считает, что это наилучший способ выполнения? Вот вопросы, на которые необходимо ответить при диагностике этого параметра в организации. При этом низкая степень характеризуется равенством в обществе, а высокая – наоборот.

Характеристика культур с высоким и низким уровнем дистанции власти

Таблица 2

Параметры культуры	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем дистанции власти
Частота выражения подчиненными своего несогласия	Низкая	Высокая
Предпочтение стиля управления	Директивный	Демократический
Восприятие неравенства	Неравенство людей	Неравенство ролей
Отношение к руководителям	Подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей, людей иного, чем они	Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей

Доступность руководства	Высшее руководство недоступно	Высшие руководители доступны
Отношение к праву	Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву	В организации право первенствует по отношению к силе
Структура организации	Многоуровневая, тенденция к централизации	Плоская, тенденция к децентрализации
Размер управленческого аппарата	Большое количество управляюще-контролирующих сотрудников	Управляющий состав малочислен
Дифференциация заработной платы	Большая	Достаточно небольшая
Квалификация работников низшего уровня	Низкая	Высокая
Статус рабочих и служащих	«Белые воротнички» обладают более высоким статусом по сравнению с «синими воротничками»	Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие

3. Стремление к избеганию неопределенности. Степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами того, как следует себя вести. Эти правила могут быть формализованы, а могут поддерживаться традициями. В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности люди имеют тенденцию проявлять большое волнение и беспокойство, лихорадочность в работе или «авральность».

В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность.

В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности преобладает мнение, что все «не наше и непривычное» представляет опасность.

Характеристика культур с высоким и низким уровнем избегания неопределенности

Таблица 3

Параметры культуры	Культура с низким уровнем избегания неопределенности	Культура с высоким уровнем избегания неопределенности
Отношение ко времени	Готовность персонала жить настоящим днем	У работников большая тревога за будущее
Предпочитаемый размер организации	Работники предпочитают небольшие организации	Работники предпочитают крупные организации
Возраст менеджеров среднего уровня	Молодежь	Средний и пожилой
Мотивация на достижение цели	Устойчивая	Низкая
Отношение к успеху	Надежда на успех	Боязнь неуспеха
Готовность к риску	Большая	Слабая

Предпочитаемый тип карьеры	Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста	Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца
Квалификация руководителя	Руководитель не является специалистом в сфере управления	Руководитель должен быть экспертом, специалистом в сфере управления
Отношение к конфликтам	Конфликт в организации рассматривается как естественное состояние.	Конфликты в организации не желательны
Конкуренция между работниками	Нормальное и продуктивное явление	Соперничество не приветствуется
Готовность к компромиссу с оппонентами	Высокая	Низкая
Готовность к неопределенности в работе	Высокая	Низкая

4. «Мужественность — женственность». Г. Хофштед определяет маскулинизм (мужественность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе настойчивость, напористость, добывание денег и приобретение вещей (материализм) и не придается особого значения заботе о людях. Он определяет феминизм (женственность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни.

Характеристика «мужской» и «женской» культуры

Таблица 4

Параметры культуры	«Мужская» культура организации	«Женская» культура организации
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, женщина - воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различие между полами не влияет на занятие властных позиций
Главная ценность	Успех - единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жить для работы	Работаю, чтобы жить
Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Мужчины и окружение
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
Принятие решений	Логика	Интуиция

5. Пятая переменная измеряется **долгосрочной или краткосрочной ориентацией** в поведении членов общества. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств. Данные, полученные Г. Хофштеде по измерению этих переменных в различных странах, представлены в табл. 5.

Таблица 5

Результаты измерения переменных культур в 9 странах

Страна	Дистанция власти	Индивидуализм	Мужественность	Избегание неопределенности	Долгосрочность ориентации
США	40	91	62	46	29
Германия	35	67	66	65	31
Япония	54	46	95	92	80
Франция	68	71	43	86	30
Голландия	38	80	14	53	44
Гонконг	68	25	57	29	96
Индонезия	78	14	46	48	25
Зап. Африка	77	20	46	54	16
Китай	80	20	50	60	118

На основе различного сочетания этих параметров Г.Хофштед провел культурное картирование организаций многих стран мира. Например, по параметрам «дистанция власти» и «индивидуализм - коллективизм» было выявлено, что:

Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Дания, Австралии имеют тип культуры — низкая дистанция власти/индивидуализм;

Испания, Франция, Италия, Бельгия - высокая дистанция власти/индивидуализм.

В таких странах как: Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Югославия, Индия, Япония преобладает культура — высокая дистанция власти/коллективизм.

Знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы.

II. Типология Т.Е. Дейла.

Т.Е. Дейл (американский учёный) выделил четыре главных типа корпоративной культуры. В качестве анализируемых параметров он выбрал уровень риска и скорость получения обратной связи. На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры.

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

2. **Культура низкого риска и быстрой обратной связи.** Служащие мало, чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную

связь. Клиент правит бал и определяет все. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек (организации по сбыту, магазины розничной торговли, компании по вычислительной технике, высокие технологии, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, такие как Макдональдс, компании по страхованию жизни).

3. **Культура высокого риска и медленной обратной связи.** Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива — вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры. Циклы принятия решений занимают часто годы. Девизом здесь являются слова «преднамеренность» и «делайте правильно», а не «действия любой ценой» (нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы).

4. **Культура низкого риска и медленной обратной связи.** Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредотачивать свою энергию на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. Внимание уделяется памятным запискам, регистрации и подшивке документов, записям и техническим усовершенствованиям. Четко видны символы статуса. Лозунгом такой фирмы может быть выражение «стремитесь к техническому совершенству в работе» (страхование, банковское дело, финансовые услуги, строительные общества, правительственные департаменты).

III. Типология Р. Акоффа.

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

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

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

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

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

IV. Типология С. Ханди. Американский социолог С. Ханди предложил свою классификацию типов организационной культуры. Для анализа он выбрал **процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции.** На основе исследования этих параметров С.Ханди выделил четыре типа организационной культуры: *культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности.*

Типы культуры организации С. Ханди

Таблица 6

Параметры, определяющие типы культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Тип организации, размер	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жёсткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес)	Крупная организация. Строгое функциональное распределение ролей. Специализированные участки координируются сверху (крупные)	Небольшая организация с матричной структурой (АО, НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая организация, существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие)
Основа системы власти	Сила ресурсов и сила личности	Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалистов ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется	Силы специалиста – эксперта. Важнее командный, а не индивидуальный результат.	Сила личности и сила специалиста. Влияние распределяется поровну.
Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры отсутствуют
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам	Контроль и координация осуществляются сверху в	Контроль по результатам высшим руководством.	Контроль и иерархия невозможны, за исключением
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по	Дает защищённость, возможность стать компетентным специалистом,	Объединение сотрудников и организации. Раскрывает таланты личности,	Специалисты – одарённые, яркие личности. Умеют добиваться поставленных
Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать по результатам, быть	Может оказывать некоторое давление на личность. Контролирует ресурсы
Степень адаптации к изменениям	Быстро реагирует на изменения во внешней среде, но зависит от решений центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, т.к. для решения задач быстро меняет состав групп	Хорошая

ЛЕКЦИЯ № 5. ЛИЧНОСТЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ.

1. Понятие и структура личности
2. Личность руководителя в управлении
3. Структура и функции управления
4. Основные законы, принципы и методы социального управления

1. Понятие и структура личности.

Каждый человек обладает уникальным набором психофизических особенностей, присущих только ему:

- психических состояний (активности или пассивности; вдохновения или апатии; мобильности или безволия);
- психических свойств-качеств (темперамент; способности; характер; направленность);
- психических образований (интеллект; нравственность; эстетика; воля; целеустремленность и др.).

Совокупность унаследованных и выработанных человеком психических и физических особенностей, которые отличают его от других людей, определяет его индивидуальность.

В процессе своих отношений к обществу, к труду, к другим людям, к самому себе человек раскрывает и формирует свою индивидуальность и воспринимается обществом как личность.

***Личность** - это конкретный человек, носитель определенной индивидуальности и обладатель определенного социального положения (статуса) в обществе.*

Личностью можно стать лишь по отношению к миру, к тому, что вокруг тебя, и абсолютно невозможно при равнодушии ко всему этому. Не каждое душевное движение нашей личности представляет общественный интерес.

К индивидуально-психологическим свойствам личности относятся темперамент, характер, направленность и способности.

Под темпераментом следует понимать природные особенности поведения, типичные для данного человека и проявляющиеся в динамике, тоне и уравновешенности реакций на жизненные воздействия.

Темперамент обладает определенным набором психологических проявлений в деятельности субъекта: активность, реактивность, динамичность, эмоциональность, тревожность, чувствительность и др.

Характер - это своеобразие склада психической деятельности, проявляющееся в особенностях социального поведения личности и в первую очередь в отношениях к людям, делу, к самому себе.

Характер формируется в процессе познания окружающего мира и практической деятельности.

В структуре характера выделяют две группы черт. К первой группе черт относятся черты, выражающие направленность личности (устойчивые потребности, установки, интересы, склонности, идеалы, цели).

Ко второй группе относятся интеллектуальные, волевые и эмоциональные черты характера.

Направленность личности - совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности и относительно независимых от наличной ситуации. Направленность личности всегда социально обусловлена и формируется в процессе воспитания.

Структура направленности складывается из таких компонентов:

- потребностей (естественных и социальных как выражение нужды человека в определенных объектах, необходимых для его физического существования и культурного развития);
- интересов - форма познавательной направленности, влияющей на выбор профессии, занятие определенной должности в коллективе и т.д.;
- идеалов - ориентация на конкретные образцы поведения, на эталоны профессиональной деятельности.

Способности - это свойства личности, определяющие ее пригодность к успешному решению учебных, производственных и творческих задач.

Выделяют различные виды способностей по отношению к деятельности:

- общие способности как основа успешности выполнения различных видов деятельности (работоспособность, настойчивость, активность и т.д.);
- специальные (профессиональные) способности как основа успешности выполнения конкретных видов деятельности (учебной, спортивной, трудовой).

2. Личность руководителя в управлении.

Профессионально важные качества личности руководителя - это личностные характеристики, обеспечивающие максимальную эффективность и успешность руководителя в сфере управленческой деятельности.

Чаще всего выделяются следующие общие черты:

1. интеллект как способность решать сложные и абстрактные проблемы;
2. осознание потребности к действию и существующие мотивы;
3. уверенность в себе, высокая самооценка компетентности и уровня притязаний.

В результате изучения успешных руководителей также выделены следующие профессионально важные свойства личности руководителя:

1. практически-психологическая направленность ума - овладение знаниями и умениями в сфере практической психологии, готовность применить их в практике решения организаторских задач;
2. психологический такт - наличие чувства меры во взаимоотношениях с людьми, «организаторское чутье»;
3. общественная энергичность - способность личности заряжать своей энергией организуемых людей;
4. требовательность - способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации;
5. критичность - способность обнаружить и выразить значимые для данной деятельности отклонения от условий, диктуемых поставленной задачей.

Исходя из основных задач управления, можно определить наиболее значимые черты и свойства успешного руководителя:

1. способность к стратегическому планированию, гибкость и интуиция, лежащие в основе формирования стратегии развития организации, ее экономической политики и методов управления персоналом;
2. способность полностью реализовывать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки кадров и справедливых санкций, учитывая необходимость удовлетворения потребности в признании и самореализации сотрудников;
3. способность формировать коллектив и психологическую атмосферу в нем, адекватную профессиональной ситуации;
4. выработка организаторских и коммуникативных свойств в связи с особенностями профессиональной деятельности. К ним относятся: уверенность в себе, инициативность, воля и решительность, готовность выслушивать мнения других, коммуникабельность и коммуникативная компетентность.
5. Важное значение для успешного руководителя имеет стремление к саморазвитию в контактах и общении и любознательность. Самосовершенствование и творческий рост - залог успеха руководителя в организации и окружающем мире, в которых непрерывно меняются как сами люди, так и условия их деятельности;
6. развитие самообладания и самоконтроля. Члены коллектива (подчиненные, коллеги) неодинаково воспринимают ситуацию, в которой они оказываются и где по-разному удовлетворяются их потребности и ожидания. Различия могут привести к противоречиям, несогласию между людьми, возникновению конфликтной ситуации.

3. Структура и функции управления

Управление – это социальный процесс сознательного, на достоверном знании основанного систематического воздействия субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему) посредством принятия решения, осуществления планирования, организации и контроля, необходимых для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование и развитие социальной системы (организации), достижение ею поставленной цели.

Существуют три основных подхода к управлению: ситуационный, процессный и системный.

Ситуационный подход (другое его название — «конкретный подход»). При его использовании руководители исходят из того, что конкретная ситуация является основой применения возможных методов управления. При этом наиболее эффективным считают тот метод, который в большей степени соответствует данной управленческой ситуации.

Процессный подход — концепция, согласно которой оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). Процессный подход основывается на концепции, согласно которой управление есть непрерывная цепь функций управления, осуществляемая в результате выполнения связанных между собой действий.

Главным методологическим подходом к управлению является **системный подход**. С его помощью организация рассматривается как единое целое со всеми сложнейшими ее связями и отношениями, а также согласованием деятельности всех ее подсистем.

Системный подход требует использования принципа обратной связи между частями и целым; целым и окружением (т. е. средой), а также между частями и окружением.

Применительно к управленческим проблемам в системном подходе важнейшим является выполнение следующих действий:

- а) выделение объекта исследования;
- б) определение иерархии целей системы и ее отражение в целях подсистем;
- в) описание влияния каждой из подсистем на систему, в которой они функционируют и обратного влияния системы на объекты подсистемы;
- г) определение возможных путей совершенствования деятельности изучаемых подсистем.

Сущность управления при системном подходе рассматривается как совокупность следующих понятий: организация управления, процесс управления; информация.

4. Основные законы, принципы и методы социального управления.

К законам управления относятся:

- 1) Закон необходимого разнообразия, по которому разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта. Чем сложнее объект управления, тем сложнее должен быть и орган, который им управляет.
- 2) Закон специализации управления предполагает, что управление современными общественными делами ведет к расчленению его функций, к специфическому их проявлению в конкретных условиях, на разных уровнях управления, различных направлениях.
- 3) Закон интеграции управления означает объединение в управлении различных специализированных действий на разных уровнях и направлениях управления в единый управленческий процесс в рамках единого социального организма — системы.
- 4) Закон экономии времени характеризует эффективность управления, следовательно, достижение поставленной цели с учетом наименьших временных потерь: материальных, человеческих и финансовых ресурсов.
- 5) Закон приоритетности социальных целей, определяющих при целеполагании. Не производство, не политика, не экономика являются целью развития общества, а постоянное повышение качества жизни его членов, их благосостояния, социального самочувствия, непрерывное совершенствование образа жизни.
- 6) Закон возрастающей субъективности и интеллектуальности в управлении упреждает характер управленческого воздействия. Закономерностью управленческих отношений является

то, что все они в той или иной форме проходят через сознание людей, создаются и совершенствуются людьми.

Под принципами социального управления следует понимать правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в социальных условиях, сложившихся в обществе.

Они определяют требования к системе, структуре, процессу и механизму социального управления.

Принципы социального управления — это руководящие идеи, исходные положения, отражающие законы развития отношений управления. К основным относят :

- единоначалия в принятии решений и коллегиальности при их обсуждении;
- сочетания отраслевого и территориального управления;
- приоритетности в достижении стратегических целей;
- научности социального управления;
- мотивации (стимулирования) труда;
- ответственности за результаты социального управления;
- рационального подбора, подготовки, расстановки и использования кадров;
- экономичности и эффективности управления;
- обязательности обратной связи;
- сочетания единоначалия и коллегиальности;
- ситуационного управления по прогнозированию возмущений;
- делегирования полномочий;
- гласности в принятии решения.

Принципы управления позволяют формировать систему методов и выбирать каждый метод в отдельности; однако каждый отдельный метод не имеет такого же воздействия на принципы управления.

Методы управления – это комплекс социальных методов целенаправленного воздействия на работников, группы и коллективы.

По отношению к отдельному работнику предприятия можно выделить разные виды воздействия (методы социального управления) на его поведение:

- прямое (приказ, задание);
- через мотивы и потребности (стимулирование);
- через систему ценностей (воспитание, образование и т.д.);
- через окружающую социальную среду (изменение условий труда, статуса в административной и неформальной организации и др.).

Применительно к группе, входящей в производственный коллектив предприятия, используются:

- целенаправленное формирование состава группы (по квалификационным, демографическим, психологическим признакам, количеству, размещению рабочих мест и т.д.);
- сплочение группы (посредством организации соревнования, совершенствования стиля руководства, использования социально-психологических факторов и т.п.).

На уровне социальной организации, предприятия, используются методы:

- согласования формальной и неформальной структур (преодоление противоречий между запланированными и действительными связями и нормами);
- демократизации управления (посредством повышения роли общественных организаций, широкого привлечения работников к выработке общих решений, выборности некоторых руководителей производства, развития трудовой активности и т.д.);
- социального планирования (повышение квалификации работников, совершенствование социальной структуры коллектива, улучшение благосостояния и другие мероприятия).

Современные специалисты в области менеджмента считают, что произошла смена четырех концепций, каждая из которых по-своему раскрывает различные аспекты проблемы управления персоналом и подходы к ее решению.

1. Использование трудовых ресурсов (labour resources use) с конца XIX в. до 60-х гг. XX в. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция - труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР - в эксплуатации труда государством.

2. Управление персоналом (personnel management). Научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль - должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3. Управление человеческими ресурсами (human resource management). Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс-элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника).

4. Управление человеком (human being management). В соответствии с этой концепцией человек - главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как "ресурс". Исходя из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и структура организации. Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К. Мацусита, А. Морита. Однако она тесно связана с концепцией всестороннего развития личности, созданной российскими философами (Л. А. Зеленев и др.).

Под управленческой деятельностью понимается вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.

Объектом управленческой деятельности является сфера ее приложения — организация, структурное подразделение.

Предмет управленческой деятельности — информация о состоянии объекта и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии.

Продукт управленческой деятельности — управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме.

Содержание управленческой деятельности применительно к конкретному объекту определяется составом функций управления:

- определение целей и планирование,
- организацию исполнения,
- координацию и стимулирование деятельности исполнителей,
- учет и контроль исполнения.

Каждая функция отражает определенную форму и способ управленческого воздействия на управляемый объект, обуславливая соответствующие стиль и методы управления.

Сущность социологического подхода к управлению состоит в выделении трех компонентов.

Первый — целенаправленное управляющее воздействие, включающее целеполагание и целеосуществление, составляет ядро управления.

Второй — социальная самоорганизация, т.е. спонтанные процессы внутри-коллективного регулирования (лидерство, «шкала престижа», неформальное группообразование, социальные нормы).

Оба названных компонента образуют третий — организационный порядок, включающий в себя как решения, объективированные в стабильной должностной структуре, административном распорядке, так и систему стихийно сложившихся правил и норм отношений в коллективе.

Индивиды (либо самостоятельно, либо в составе социальной группы), представленные в сложной системе управленческих взаимоотношений, могут выступать субъектами и объектами управления.

Субъект управленческой деятельности — это источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления.

Объект управления — часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие.

Между субъектами и объектами управления существует диалектическое взаимодействие и взаимовлияние.

Все уровни управления внутри организаций обычно делятся на три основные категории:

- 1) институциональный уровень (руководители высшего звена);
- 2) управленческий уровень (руководители среднего звена управления);
- 3) технический уровень (руководители низового звена управления).

Сочетание иерархического и координационного принципа управления в том или ином виде даёт следующие варианты построения отношений в организации:

- 1) пирамидальная структура (иерархия): традиционная структура организации отношений, в которой управленческие полномочия передаются по вертикали.
- 2) линейная организационная структура: в системе управления существуют и горизонтальные связи, характеризующиеся расстановкой конкретных руководителей во главе отдельных подразделений.
- 3) матричная структура: Матричная структура управления — это двойное подчинение рабочей группы. Группы подчиняются одновременно и руководителю проекта, и руководителю того функционального отдела, в котором они работают постоянно.
- 4) организация конгломератного типа: организация конгломератного типа характеризуется тем, что в пределах одной организации сочетаются две или более рассмотренных выше структур.

ЛЕКЦИЯ № 5. ПРОБЛЕММА ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ.

1. Понятие лидерства и руководства в управлении

2. Основные стили лидерства.

1. Понятие лидерства и руководства в управлении

Существует три подхода к изучению лидерства. Выделяют следующие подходы:

1. «Теория черт лидера» исходит из того, что лидерами люди рождаются. Ряд врожденных свойств и характеристик индивида (сила и подвижность нервных процессов, экстравертированность, способность к эмпатии—сочувствию, ярко выраженные эвристические и интеллектуальные способности), как утверждают сторонники этой теории, позволяют ему занять господствующее положение в любой ситуации и взять на себя роль ведущего, т. е. лидера. В жизни имеется сколько угодно случаев, когда лица, отмеченные сильной волей, интеллектом и другими достоинствами, так и не стали лидерами. По данным *Е. Дженнингс*, почти в каждой группе есть члены, превосходящие лидеров по уму, способностям, однако они не имеют статуса лидера.

В 50-х годах *«теорию черт лидера»* сменила концепция *«лидерства как функции группы»* (*Р. Крачфилд, Д. Креч, Г. Хоманс*), а также *«теория лидерства как функции ситуации»* (*Р. Бейлс, Т. Ньюком, А. Харе*).

2. Теория «лидерства как функции группы» исходила из того, что феномен лидерства есть результат внутригруппового развития, все члены группы в той или иной степени участники этого процесса, а лидер—это член группы с наибольшим статусом, который наиболее последовательно придерживается норм и ценностей группы.

3. Третья точка зрения— «теория лидерства как функции ситуации» — в настоящее время самая распространенная. Наблюдения над тем, как одни и те же лица в разных группах могут занимать разное положение, играя в них различные социальные и межличностные роли (ребенок может быть лидером среди ребят своего двора и «отвергаемым» в классе; учитель может быть лидером в своем коллективе и «ведомым» в семье и т.д.), привели исследователей к выводу, что лидерство — это не столько функция личности или группы, сколько результат сложного и многопланового влияния различных факторов и ситуаций.

Понятие лидерства и руководства в управлении:

Лидерство и руководство рассматриваются как групповые процессы, связанные с социальной властью в группе. В общих теориях лидерства *под лидером и руководителем понимается*

человек, оказывающий ведущее влияние на группу: лидер - в системе неформальных отношений, руководитель - в системе формальных отношений.

В социально-психологическом смысле лидерство и руководство – это механизмы групповой интеграции, объединяющие действия группы вокруг индивида, выполняющего функцию лидера или руководителя.

Феномены лидерства и руководства близки по своей психологической сущности, но они не совпадают полностью, поскольку руководитель чаще всего ориентируется на задачу совместной деятельности, а лидер – на групповые интересы.

Выделяют два аспекта власти - формальный и психологический – в зависимости от ориентации лидеров и руководителей. Формальный, или инструментальный, аспект власти связан с правовыми полномочиями руководителя, а психологический определяется личностными возможностями руководителя воздействовать на членов группы.

Различия между лидером и руководителем:

- 1) лидер регулирует межличностные отношения, а руководитель - формальные. Лидер связан только с внутригрупповыми отношениями, руководитель же обязан обеспечить определенный уровень отношений своей группы в микроструктуре организации;
- 2) лидер является представителем своей группы, ее членом. Он выступает как элемент микросреды, в то время как руководитель входит в макросреду,
- 3) лидерство является стихийным процессом в отличие от руководства. Руководство выступает как явление более стабильное, нежели лидерство;
- 4) руководитель в процессе влияния на подчиненных имеет значительно больше санкций, чем лидер. Он может использовать формальные и неформальные санкции. Лидер имеет возможности использовать только неформальные санкции;
- 5) различие между лидером и руководителем связано с процессом принятия решений. Для их реализации руководитель использует большой объем информации, как внешней, так и внутренней.

Лидер владеет только той информацией, которая существует в рамках данной группы. Принятие решений лидером осуществляется непосредственно, а руководителем - опосредованно. Сфера деятельности руководителя шире, поскольку у лидера она ограничивается рамками данной группы. Лидер всегда авторитетен, в противном случае он не будет лидером. Руководитель же может обладать авторитетом, а может и не иметь его совсем.

Некоторые социально-психологические закономерности влияния справедливы как для лидерства, так и для руководства. В некоторых источниках феномены лидерства и руководства рассматриваются как идентичные. Так, Д. Майерс считает, что лидерство - это процесс, посредством которого определенные члены группы мотивируют и ведут за собой группу. При этом лидер может быть официально назначен или избран, но может быть и выдвинут в процессе групповых взаимодействий.

2. Основные стили лидерства.

Стиль лидерства — это типичная для лидера система приемов воздействия на членов группы (подчиненных или ведомых). К. Левин выделил три стиля лидерства: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и попустительский (анархический).

Авторитарный стиль проявляется в жестких способах управления, отсутствии обсуждения принимаемых решений, управлении группой только одним человеком - руководителем, который сам вырабатывает решения, контролирует и координирует работу подчиненных.

Демократический стиль отличается коллегиальным обсуждением проблем в группе, поощрением руководителем инициативы подчиненных, активным обменом информацией между лидером и членами группы, принятием решений на общем собрании.

Попустительский стиль выражается в добровольном отказе руководителя от управленческих функций, устранении от руководства, передаче функций управления членам группы.

Каждый стиль имеет свои достоинства и недостатки.

- При авторитарном стиле качество решений руководителя зависит от информации, которой он обладает, и от его способности правильно ее интерпретировать. Однако авторитарный руководитель не всегда владеет достаточной информацией для принятия решений, поскольку между ним и его группой существует большая социальная дистанция. Авторитарный руководитель никогда не дает своим подчиненным полной информации о ходе дел, что может вызывать фрустрацию членов группы и ускорить формирование неформальных микрогрупп. Авторитарный стиль предполагает четкое планирование работы, выполнение всех дел в соответствии со сроками.
- При демократическом стиле руководитель имеет больше информации о групповых процессах, что облегчает принятие решений и делает их более адекватными ситуации. Однако само принятие осуществляется медленнее в связи с демократическими процедурами. Руководитель должен обладать особыми качествами: гибкостью поведения, толерантностью по отношению к подчиненным, терпением и сдержанностью при высоком уровне общительности. Данный стиль способствует более благоприятному психологическому климату в группе, нежели авторитарный. Здесь у руководителя могут быть проблемы в связи с контролем деятельности.
- Попустительский стиль встречается реже. При таком стиле группа существует самостоятельно и сама определяет основные направления своей жизнедеятельности. Постепенно происходит полный отказ от формальных отношений, социальная дистанция между членами группы резко сокращается. В такой ситуации может снизиться интерес к делу, и совместная цель может быть и не достигнута. Только высокий уровень личностного или профессионального развития членов группы может способствовать нормальной работе группы при таком управлении.

Наиболее успешные лидеры и руководители ориентируются на все три стиля в зависимости от условий деятельности. Основные факторы изменения стиля руководства: степень срочности принятия решения, конфиденциальность задачи, величина группы, личность руководителя, группы.

ЛЕКЦИЯ № 6 КОНФЛИКТЫ В УПРАВЛЕНИИ.

- 1. Понятие, виды и функции конфликтов в организации.**
- 2. Структура и динамика организационного конфликта.**
- 3. Диагностика конфликтов и управление конфликтами.**

1. Понятие, виды и функции конфликтов в организации.

Конфликты являются неотъемлемой частью общественной жизни. К ним ведут социально-экономическая неоднородность общества, а также различия психологического плана. Существует специальная отрасль гуманитарного знания, которая занимается исследованием конфликтов. Это конфликтология.

***Конфликтология** как самостоятельная научная дисциплина стала развиваться в XX в., хотя путь к ее формированию был весьма долгим. На протяжении многих веков философы стремились понять суть противоречий в природе и обществе, в мышлении и в человеческой душе, между людьми, общественными классами, государствами. Еще со времен Гераклита, Платона, Аристотеля, позднее в трудах Дж. Локка и Р. Декарта, И. Канта и В. Гегеля, в*

трудах русских философов Вл. Соловьева и Н. Бердяева, а также многих других мыслителей можно найти много интересных рассуждений о конфликте как социальном явлении.

С точки зрения исследователей, конфликт в обществе, в организации - это естественный результат взаимодействия людей. Можно предложить следующее **определение конфликта** - "это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений, которое возникает в результате взаимодействия людей".

Разновидностью социального конфликта является организационный конфликт. Данный конфликт как столкновение интересов и целей происходит в организации, т.е. на предприятии, в учреждении. Ранее подобные конфликты назывались – «*трудовые*», «*производственные*», «*индустриальные*».

Организационный конфликт вызывается специфическими свойствами организации, ее структурными особенностями и противоречиями: так, с одной стороны, организация – это состояние некоторого порядка, а с другой – это нечто внутренне противоречивое.

С точки зрения теоретиков и практиков управления, некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны.

Различают конструктивные и деструктивные конфликты.

Для **конструктивных** конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов, разрешение которых выводит организацию и личность на новый, более высокий и эффективный уровень развития, создает условия для сотрудничества, взаимопонимания. Дискуссии и споры нужны нам как инструмент выхода из застоя, в котором иногда оказываются политика, экономика, наука.

Конструктивная сторона ярче проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей. Обычно такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации.

Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации.

Причины и виды конфликтов в организации.

Чаще всего организационный конфликт возникает вследствие рассогласования формальных начал (целей и структуры организации) и реального поведения работника. Работник может не выполнять требования, нормативы, которые предъявляет к нему организация.

Типы конфликтов:

конфликт целей (участвующие в конфликтной ситуации стороны по-разному видят конечное состояние объекта);

конфликт взглядов (идей, мыслей);

чувственный конфликт (у участников различны чувства и эмоции, люди могут вызывать друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия).

Столкновения, происходящие в организации, можно разделить на две группы.

К первой относятся, так сказать, «чисто организационные конфликты», которые порождаются противоречиями самой организации:

внешний конфликт целеполагания, связан с тем, что перед организацией возникают противоречивые или несовместимые цели, которые ей были заданы извне;

внутриорганизационный конфликт, связанный с подменой главной цели организации некими нормами и правилами, т.е. организация добивается выполнения правил, а не целей;

позиционный конфликт — это столкновение интересов структурных подразделений в организации из-за дефицита ресурсов.

Вторую группу составляют конфликты, которые возникают из-за того, что в организации взаимодействуют люди, которые отличаются друг от друга по возрасту, образованию, квалификации, а также по целям, интересам и личностным качествам, т.е. из-за социальнопсихологических различий. К ним относятся:

внутриличностный конфликт, который возникает в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями и целями человека, а также при перегрузках (недогрузках) этих требований;

Внутриличностный конфликт возникает внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей или взглядов. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Примером такого внутриличностного конфликта может быть выбор места работы выпускником университета. Внутриличностный конфликт приобретает характер конфликта взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого состояния путем ликвидации дискомфорта через изменение своих мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получение большего количества информации о проблеме, рождающей эту несостоятельность.

межличностный конфликт, возникающий между личностями из-за притязаний на ограниченные ресурсы (оборудование, вакантную должность) или из-за симпатий и антипатий, личной неприязни и несходства характеров;

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу с точки зрения целей, расположений, ценностей или поведения.

часто встречается конфликт между личностью и группой, который возникает из-за противоречий между ожиданиями и требованиями личности и сложившимися в группе нормами поведения. Подобного рода конфликты возникают в результате стиля руководителя, его некомпетентности, из-за непринятия группой характера руководителя. Действия руководителя, качества его личности (беспринципность, тщеславие, грубость, равнодушие и т.д.) также могут быть источником конфликта.

Внутри группы. Внутригрупповой конфликт — это столкновение двух или более групп в организации, влияющее на результаты работы группы в целом. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате смены руководства, появления неформального лидера и т. п.

Между группами. Противостояние может иметь профессионально-производственную (конструкторы—производственники—маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную («лентяи» и «трудыги») основы.

Внутри организации. К разновидностям внутриорганизационного конфликта относятся:

вертикальный (между уровнями управления в организации);

горизонтальный (между равными по статусу частями организации и чаще всего выступает как конфликт целей);

линейно-функциональный (между линейным руководством и специалистами);

ролевой (возникает, когда индивид получает неадекватное его роли задание).

Надо заметить, что деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между видами не существует.

Конфликты могут выполнять различные функции, как позитивные, так и негативные.

Позитивные функции конфликта:

информационная, интегрирующая, стимулирующая, снятие синдрома покорности и напряженности.

Негативные функции: эмоциональные затраты, снижение дисциплины и ухудшение социально-психологического климата, уменьшение степени сотрудничества и разрушение коммуникативных сетей.

Так как предотвратить все конфликты, возникающие в организации невозможно, то задача руководителя - научиться управлять конфликтом, переводить столкновения в конструктивное русло. Для этого необходимо четко представлять структуру, процесс и средства позитивного разрешения конфликта.

2. Структура и динамика организационного конфликта.

Каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную структуру.

Структура любого конфликта состоит из следующих элементов:

1. предмет - основное противоречие, из-за которого стороны вступают в противоборство;
2. участники конфликта *наличие оппонентов, конкретных лиц, являющихся его участниками.;*
3. цели, мотивы участников *обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.*
4. повод столкновения, который нужно отличать от причин.

Руководителю-практику важно помнить, что, пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраим. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению конфликта за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов его структуры.

Руководителю в организации чаще всего приходится иметь дело со следующими **противоречиями**, ведущими к конфликтной ситуации:

- ♦ противоречия поиска, т.е. столкновение между новаторством и консерватизмом в организации;
- ♦ столкновение групповых интересов и игнорирование общих интересов организации;
- ♦ противоречия, связанные с личными эгоистическими интересами;
- ♦ политические столкновения (борьба за власть);
- ♦ столкновение новых технологий и инноваций;
- ♦ причины психологического порядка (психологическая несовместимость).

Среди психологических особенностей личности, ведущих к конфликту, можно назвать следующие: неадекватная оценка своих возможностей и способностей; стремление доминировать, во что бы то ни стало; консерватизм взглядов, нежелание преодолеть стереотипы; излишняя прямолинейность в высказываниях; а также набор эмоциональных качеств (тревожность, агрессивность, раздражительность). Если какие-то противоречия в деятельности руководителя оказываются малоуправляемыми, то возникает конфликт.

Любой конфликт имеет протяженность во времени, то есть динамику.

Условно выделяется три стадии конфликта:

1.предконфликтная, 2.конфликтная и 3. стадия разрешения конфликта.

Предконфликтная: стадия характеризуется формированием конфликтной ситуации, накоплением и обострением противоречий участников. Начинается она с инцидента (повода), некоторого внешнего события, которое приводит в движение конфликтные стороны.

Вторая стадия, основная - это непосредственно конфликтное поведение: действия сторон, направленные на то, чтобы блокировать (прямо или косвенно) достижения другой стороны ее целей, интересов, намерений. Эта стадия характеризуется тем, что стороны осознают различие своих интересов и формируют «установку на борьбу». Конфликтные действия обостряют эмоциональный фон протекания конфликта.

На развитие конфликта влияет «сила», которая понимается, как способность сторон реализовывать свои цели вопреки воле партнера. Эта «сила» имеет физическую, информационную, статусную и материальную характеристики, которые влияют на дальнейшее развитие конфликта. В определенный момент, когда какая-либо из сторон исчерпает свои ресурсы, происходит "переоценка ценностей" участниками конфликта и начинается «стадия разрешения».

Суть «стадия разрешения» заключается в устранении полностью или частично причин, породивших противоречие.

3. Диагностика конфликтов и управление конфликтами.

Управление конфликтами является одной из важных функций руководителя. В среднем на разрешение различного рода конфликтов руководители тратят около 20 % своего рабочего времени.

Диагностика конфликта — определение состояния развития конфликта. Цель диагностики — разработка способов воздействия на участников конфликта, прекращение или перевод конфликта в другую, более спокойную стадию.

Управление конфликтами — деятельность, направленная на устранение или минимизацию причин, породивших конфликт, и на коррекцию поведения участников конфликта.

Специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов, считают, что процесс управления конфликтом зависит от множества факторов:

- ♦ адекватности восприятия конфликта (точная оценка действий, намерений как своих, так и оппонента);
- ♦ открытости и эффективности общения (открытое обсуждение проблем);
- ♦ создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
- ♦ определения существа конфликта.

Помимо этих факторов существуют другие, которые плохо поддаются управленческому воздействию: взгляды личности, мотивы и потребности, а также сложившиеся стереотипы и предрассудки.

Современная конфликтология сформулировала **условия, при которых возможно успешное разрешение конфликта.**

Прежде всего, это своевременный и точный диагноз причин (объективных противоречий, целей и интересов сторон).

Далее - обоюдная заинтересованность сторон в преодолении конфликта, а также совместный поиск путей его преодоления.

Существует **два пути разрешения конфликта:**

1. **продуктивный**, позволяющий устранить причины конфликта, мешающие сотрудничеству;
2. **и негативный**, при котором "удаляется" одна из оппонирующих сторон.

Выбор способа преодоления конфликта во многом зависит от объема располагаемой сторонами "силой", а также от психологических характеристик личности, включенной в противоборство, от ее эмоциональной устойчивости.

Уже говорилось о том, что назначение руководителя - предвосхищать конфликт. Для этого он должен анализировать следующие параметры управляемой группы.

Во-первых, содержание и условия деятельности группы: уникальность и характер деятельности, конкурентность группы, ее количественный состав, трудность вхождения в группу.

Во-вторых, уровень развития группы: структуру и состояние межличностных отношений, распределение власти и функций в группе

В-третьих, систему мотивации в группе: наличие или отсутствие ведущих мотивов, которые объединяют группу, степень единства мотивов, характеристики и выраженность индивидуальной мотивации.

В-четвертых, личностные особенности членов группы.

Таким образом, многообразие причин, порождающих конфликт предполагает различные способы разрешения: изменение обстоятельств конфликта, изменение целей и интересов конфликтующих сторон; а также изучение социально-психологических характеристик, лежащих в основе конфликта. Для того чтобы успешно управлять конфликтом, руководитель должен отчетливо представлять причины, условия протекания, способы и формы разрешения конфликта.

К межличностным методам управления конфликтами можно отнести разработанную К. У. Томасом и Р. Х. Килменном стратегию поведения в конфликтной ситуации с осознанным выбором определенного стиля поведения в зависимости от обстоятельств.

Исследователи указывают на пять основных стилей поведения при конфликте: **уклонение, противоборство, сотрудничество, уступчивость, компромисс.**

Стиль *ухода из конфликта (уклонение)* может дать возможность развития и в конечном итоге разрешения конфликта. Хотя в отдельных случаях попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность, в большинстве случаев игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство. Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения в следующих случаях:

- если считает, что источник разногласий тривиален и несуществен по сравнению с другими, более важными задачами;
- если знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
- если обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
- если хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- если считает, что решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- если подчиненные могут сами урегулировать конфликт;
- если решение проблемы может ухудшить здоровье;
- если в конфликте участвуют сложные с точки зрения общения люди — грубияны, жалобщики, нытики и т. п.

При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны.

Стиль *разрешения конфликта силой (противоборство)* характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако без учета позиций другой стороны. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Его можно использовать, если вы человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом и достаточной властью или если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас.

Однако, как и в предыдущем случае, у окружающих складывается неблагоприятное впечатление об индивиде, использующем этот стиль.

Стиль *сотрудничества* отличается как высокой степенью личной вовлеченности, так и сильным желанием объединить свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта.

Этот стиль можно использовать в следующих случаях:

- 1) если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромисса, но необходимо найти общее решение;
- 2) если основная цель — приобретение совместного опыта работы и стороны способны выслушать друг друга;
- 3) существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтующей стороной;
- 4) необходима интеграция точек зрения и усиление личной вовлеченности сотрудников в деятельность;
- 5) обе стороны обладают достаточно равной властью, чтобы также на равных искать решение проблемы.

При таком подходе выигрывает каждая из сторон.

Стиль разрешения межличностного конфликта, побуждающий войти в положение другой стороны (*уступчивость*). Томас и Килменн считают, что иногда это единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды другого человека могут оказаться более жизненно важными, чем ваши, или его переживания — более сильными. В таком случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Обладатели

такого стиля в целом оцениваются окружающими положительно, однако в то же время воспринимаются как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

Стиль *компромисса* заключается в таком поведении, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Каждая из сторон идет на определенные уступки. Компромисс оценивается окружающими в целом благоприятно, он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне.

Стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- 1) обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- 2) удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;
- 3) возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;
- 4) компромисс позволит хоть что-то получить, и это лучше, чем все потерять;
- 5) в результате компромисса удастся сохранить взаимоотношения.

При компромиссе нет взаимной удовлетворенности, но и нет неудовлетворенности каждой из сторон.

Компромисс — искусство разделить пирог так, чтобы каждый поверил, что ему достался самый большой кусок.

Структурные методы управления конфликтами — методы, связанные с изменениями в структуре организации, перераспределением полномочий, новациями в организации труда, принятой системе стимулирования и т. д. Они направлены на снижение интенсивности конфликта.

Среди структурных методов выделяют следующие:

методы, связанные с использованием руководителем своего положения (приказ, распоряжение, директива и т. п.);

координационные и интеграционные механизмы;

методы, связанные с «разведением» частей организации — участников конфликта — по ресурсам, целям, средствам и т. д. или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);

методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);

методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор и т. п.);

разработка общеорганизационных целей;

методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника, а не только расчетно-учетными функциями);

разработка системы вознаграждения.

Аналитические методы основаны на системном анализе конфликтов и нахождении оптимальных путей их разрешения. При этом руководителю помогают смягчить конфликт или агрессию такие приемы:

кооптация — предоставление временной власти конфликтующему;

похвала в группе;

правильное проведение беседы с агрессором;

похвала перед критикой;

активное слушание;

попытка стать экспертом в его проблемах.

Запрещенные приемы оценки результатов работы и работников:

1. Нельзя давить сотрудника унижительной критикой;
2. Не надо оценивать людей, лучше оценивать обстоятельства;
3. Не стоит искать виновных, лучше искать причины и пути их устранения;
4. Не задевайте личность работника, лучше проанализируйте его действия и операции;

5. Не используйте только один метод управления по отрицательным отклонениям, лучше применяйте метод управления путем позитивного подключения положительных сдвигов, а первый — только в исключительных случаях;
6. Не копите претензии для публичного разноса, лучше высказывайте их наедине с работником по мере обнаружения (не высказывайте обвинения в большой, «неперевариваемой дозе»);
7. Прежде чем обвинить сотрудника, проанализируйте и свою вину (как была поставлена цель, по силам ли этому человеку было данное задание, был ли он обеспечен всем необходимым, знал ли о вознаграждении, определена ли была мера ответственности);
8. Не преуменьшайте значимости вклада сотрудника. Не бойтесь перехвалить. Успех чаще окрыляет, чем расслабляет; Если сотрудник называет причины срыва задания, не отмахивайтесь от них. Он действительно лучше видит причины срыва, чем кто-либо другой. Взгляните на них как на проблемы, которые надо решать, и подключите его к их решению;
10. Если все же нужно высказать негативную оценку, то соблюдайте следующие рекомендации:
- говорите твердым уверенным голосом, не смущаясь и не извиняясь, но без раздражения, стремления унижить;
 - оценивайте только деятельность, но не личность;
 - разграничивайте свое отношение к нему как к работнику и как к человеку;
 - не старайтесь внушить подчиненному, что он безнадёжен, наоборот, демонстрируйте веру в то, что он исправится;
 - после отрицательной оценки и трудной беседы переключите разговор на что-то нейтральное;
11. Исключайте по возможности субъективизм в оценке подчиненных. Разработайте совместно с ними объективные показатели оценки результатов их работы. Пусть они работают в качестве экспертов.
12. Не стремитесь наказывать за любые ошибки. Страх перед наказанием может быть и сделает работников более осторожными и усердными, но он же снижает инициативу и склонность экспериментировать. Помните, что японские менеджеры наказывают только за повторяющиеся ошибки.

ЛЕКЦИЯ № 7. СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ. ФОРМЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

- 1. Понятие социальное проектирование. Его объект и субъект.**
- 2. Методики социального проектирования.**
- 3. Этапы проектирования.**
- 4. Формы социального проектирования.**

1. Понятие социального проектирования, его объект и субъект.

Термин «проектирование» происходит от лат. **«projectus»** — брошенный вперед; это — процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта или состояния.

Это специфическая деятельность, результатом которой является научно-теоретически и практически обоснованное определение вариантов прогнозируемого и планового развития новых процессов и явлений. Проектирование — составная часть управления, которая позволяет обеспечить осуществление управляемости и регулируемости некоторого процесса.

Проектирование означает определение версий или вариантов развития или изменения того или иного явления. Чтобы точно и однозначно осмыслить суть проектирования, необходимо соотнести его с понятиями, которые являются близкими по смыслу и значению.

Социальное проектирование — это процесс создания прототипа, прообраза социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений. В отличие от проектирования таких объектов, при изменении которых не учитывается субъективный фактор, при проектировании социальных объектов этот фактор должен учитываться. Его учет во многом предопределяет специфику социального проектирования.

Социальное проектирование дает возможность *оценить обоснованность прогноза, разработать научно обоснованный план социального развития.*

Процесс социального проектирования также называют «социальным конструированием».

Субъект и объект социального проектирования:

Субъектом социального проектирования (т.е. тем, кто осуществляет проектирование) являются *различные носители управленческой деятельности, — как отдельные личности, так и организации, трудовые коллективы, социальные институты и т. п., ставящие своей целью организованное, целенаправленное преобразование социальной действительности.* Необходимая черта субъекта проектирования — его *социальная активность, непосредственное участие в процессе проектирования.*

Объектом социального проектирования (т.е. где или на ком осуществляется процесс проектирования) называют *системы, процессы организации социальных связей, взаимодействий, включенных в проектную деятельность, подвергающиеся воздействию субъектов проектирования и выступающие основанием для этого воздействия.* Это могут быть объекты самой различной природы:

- 1) *человек как общественный индивид и субъект исторического процесса и социальных отношений с его потребностями, интересами, ценностными ориентациями, установками, социальным статусом, престижем, ролями в системе отношений;*
- 2) *различные элементы и подсистемы социальной структуры общества (трудовые коллективы, регионы, социальные группы и т. п.);*
- 3) *разнообразные общественные отношения (политические, идеологические, управленческие, эстетические, нравственные, семейно-бытовые, межличностные и т. п.);*

Анализ объекта и субъекта проектирования позволяет создать **«информационный массив»**, который является главным источником социального проектирования. Информационный массив - это *система определенных на научной основе параметров, факторов, комплексно характеризующих объект проектирования.* Среди множества источников создания «информационного массива» — материалы социологических исследований, интервьюирование, анализ периодической печати, статистические данные и т. п.

Основная цель социального проектирования как специфической управленческой деятельности — создание с помощью информационного массива **социальных проектов**. Социальный проект как источник информации представляет собой связанные определенной зависимостью сознательно разработанные научно обоснованные характеристики, дающих конкретные знания о будущем желаемом состоянии социальной системы или процесса. Нужно отметить, что социальный проект представляет собой предписывающую модель. *В проекте отражено будущее желаемое состояние системы, которое возникает при определенных действиях людей, наличии определенных финансовых, трудовых, материальных, топливно-энергетических и других ресурсов, в том числе интеллектуальных, познавательных, эвристических, ценностных.*

Социальный проект должен содержать систему общих параметров проектируемого объекта, характеризующих его целостность, а также систему параметров составляющих его подсистем, блоков, элементов, их связей.

Всем научно разработанным социальным проектам присущи следующие **черты**:

наличие таких характеристик, которые у проектируемого объекта без четкого проекта не возникают;

наличие параметров, способных обеспечить реализацию социального заказа;

наличие характеристик, поддающихся внедрению в течение определенного промежутка времени.

Проект будущих возможных состояний социальных систем, процессов и явлений должен соответствовать следующим условиям его разработки:

- он должен быть создан на научной основе,
- не противоречить нравственным нормам,
- выражать общепринятые социальные ценности,

- выражать социальный заказ,
- быть эффективным с точки зрения реализации,
- не содержать противоречий,
- должен быть предназначен для реализации.

Социальный проект устанавливает параметры, основные характеристики развития социальных систем на ограниченный, четко определенный отрезок времени. Однако мало определить стратегически важные цели, направление развития, важно уметь выразить их в определенных показателях.

Основной конечной стратегической целью социального проекта является создание оптимальной общности организации коллективных отношений с учетом объективных условий и жизнедеятельности различных социальных групп.

К **средствам осуществления** социального проектирования относятся те (в том числе технические, математические и логические), при помощи которых получается, анализируется и перерабатывается информация о состоянии систем и процессов, тенденциях их развития, возникновения и развития проблемной ситуации, потребностях субъектов, средств, при помощи которых ведется непосредственное проектирование, создаются словесные описания, таблицы, чертежи, бланки, схемы, сети взаимодействий, макеты, коды, символы, алгоритмы, блок-таблицы, матрицы и другие носители, осуществляется управление процессом проектной деятельности.

2. Методики социального проектирования.

Социальное проектирование использует специальные методики.

Методики — это способы достижения цели; построение социального проекта — это определенным способом **упорядоченная деятельность субъекта проектирования**. Среди методик проектирования следует выделить следующие: методику матрицы идей, методику вживания в роль, метод аналогии, метод ассоциации, методику мозгового штурма, методику синектики.

Методика матрицы идей — это когда на основе нескольких независимых переменных составляются различные варианты решений. Обычно разработка социального проекта зависит от сложности и первоочередности поставленных задач, от сроков, в пределах которых требуется осуществить замысел, а также от материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Просчитывая варианты из этих переменных, можно определить наиболее эффективный путь реализации проекта в заданных условиях. Этот важный прием применяется, как правило, при ограниченных возможностях.

Методика вживания в роль помогает получить более точное представление о том, что нужно сделать в процессе проектирования. Это не просто заглядывание в будущее, а стремление глубже понять, как будет реализован проект. Сегодня любая проблема требует учета интересов и желаний людей, а это лучше достигается, когда проектировщик внимательно изучает условия, в которых протекает процесс.

Метод аналогии является общенаучным и логическим методом, с помощью которого на основе подобия, сходства предметов в каких-либо свойствах, признаках или отношениях формулируется предположение (прогноз) о наличии указанных свойств, признаков или отношений у явления, которое выступает объектом проектирования. Утверждение (прогноз и проектирование) по аналогии является более достоверным, если принимаются в расчет следующие обстоятельства:

— чем больше известно общих признаков (P_1, P_2, \dots, P_n) у сравниваемых предметов, тем выше степень вероятности вывода по аналогии;

— чем существеннее найденные общие признаки у сравниваемых предметов, тем выше степень вероятности;

— чем глубже познана взаимная закономерная связь сравниваемых предметов, тем выше степень вероятности;

если предмет, в отношении которого мы осуществляем прогнозирование по аналогии, обладает каким-нибудь свойством, не совместимым с тем свойством, которое прогнозируется, то общее сходство не имеет никакого значения.

Методика мозгового штурма — связь с генерацией идей, с их равноправной конкуренцией, с возможностью сопоставления. Он осуществляется посредством коммуникативного взаимодействия, в котором обсуждаются различные проекты, осуществляются оценки, экспертиза фактов, полемика мнений.

Методика синектики. Согласно данной методике несколько предложенных идей рассматриваются отдельно друг от друга, а потом между ними устанавливаются определенная взаимосвязь и взаимозависимость.

Социальное проектирование - это деятельность, которая представляет собой социальную технологию. Социальная технология — это упорядоченная во времени и пространстве последовательность процессов социальной

деятельности, совокупность навыков, методов, приемов, направленных на достижение определенной цели, реализацию социального заказа.

Посредством технологии абстрактные положения науки переводятся на конкретный язык указаний, решений, распоряжений, нормативов, направляющих социальную активность людей на эффективное выполнение необходимых действий.

<i>Цель социального проектирования – создание технологии, которую можно применить на практике</i>

Этапы проектирования.

Этапы проектирования — система приемов, методов, правил, процедур, операций по созданию социального проекта.

Наиболее общепринятой является следующая схема социального проектирования: **уяснение проблемы (проблемная ситуация) — социальный заказ — социальный паспорт — цели проекта — задачи проекта — изыскательский прогноз — нормативный прогноз — верификация и корректировка — модель — конструкт — проект.**

1. Уяснение проблемы. Предметная проблемная ситуация (организационная, социальная) — некое социальное противоречие, требующее организации целенаправленных действий для его устранения или выбора одной из возможных альтернатив социального развития.

2. Социальный заказ. Заказ выступает в качестве определенной социальной установки на разработку конкретных мероприятий по реализации материальных и духовных потребностей людей, разрешений противоречий, поиска компромисса. Социальный заказ формируется на осознании необходимости решения возникшей социальной проблемы, без чего невозможно дальнейшее эффективное функционирование и развитие общности, успешное продвижение вперед.

3. Паспортизация объекта — получение точных данных о системе, процессе или явлениях, описание их состояний, функционирования и развития. Паспорт — это сводный документ, в котором отображаются количественные и качественные параметры системы, влияющие на функционирование и развитие, производится анализ структуры элементов. В социальном паспорте должны содержаться основные сведения об изменениях социальной структуры, условий, охраны и оплаты труда, жилищных и культурно-бытовых условий и т. п. Этапы создания паспорта социальной структуры (общий эскиз):

- а) определение характеристик и параметров, влияющих на нормальное функционирование и развитие системы, их классификация и дифференциация;
- б) разработка форм паспорта (внесение показателей, которые будут изменяться под воздействием управляющей подсистемы);
- в) заполнение форм паспорта, получение необходимых данных: работа с документами, анкетирование, интервьюирование и т. п.

4. Цели. Цель является поводом для начала любой человеческой деятельности. Истинное понимание субъектами цели — залог успеха. Процесс построения цели соответствует в мышлении процессу практической деятельности. Целеполагание включает в себя три основных звена:

- а) отображение потребности (мотив);
- б) отображение путей и способов ее удовлетворения (планирование, программирование действий);

в) отображение конечных результатов, последствий (прямых и побочных, желаемых и не желаемых).

В каждой из установленных целей нужно выделить самый важный результат; указать сроки предполагаемого достижения цели; определить затраты на достижение цели и отдельно на материалы и оборудование; установить контрольные критерии, которые могут свидетельствовать о том, что цель достигнута, обеспечить уверенность в том, что деятельность, направленная на достижение цели, контролируется тем, кто эти цели установил.

Формулировать цель можно различными способами, в том числе и графически. «Дерево целей» — это связанный ориентировочный график, выражающий отношения между различными целями, их оценками, этапами и проблемами их достижения. Построение «дерева целей» требует детального изучения социального заказа, проблемной ситуации, объектов проектирования, внешних условий, материально-технических, финансовых, трудовых, энергетических и других ресурсов, систем ограничений и т. п.

Важно уже на стадии определения целей предусмотреть все противоречия между ними и избежать дальнейших конфликтов, т. е. уже на этом этапе проектирования необходимо установить причины несовместимости целей, наметить пути их устранения.

Перед каждой системой выдвигаются сразу несколько целей. Одну из них важно конструировать в качестве главной, обобщающей, на достижение которой и направлено функционирование всей системы.

5. Задачи. После определения целей, опираясь на них, важно установить главные задачи, стоящие перед социальной системой. Что такое задачи нам уже известно — это этапы достижения целей.

Задачи проектирования формируются на основе тщательного изучения состояния системы, ее материальных, трудовых, финансовых ресурсов, норм и нормативов, удовлетворения определенных социальных потребностей.

6. Прогнозирование — один из важнейших этапов проектной деятельности. Прогнозирование в широком смысле — предвидение, вообще получение любой информации о будущем. В узком смысле — специальное научное исследование, предметом которого выступают перспективы развития явлений.

Социальное прогнозирование — это предвидение тенденций и перспектив возможного развития социальных систем, объектов, общественных явлений, процессов (трудовых коллективов, регионов, процессов миграции населения, деторождения и т. п.). Объектом социального прогнозирования могут быть все социальные системы, все явления, протекающие в обществе.

Главная задача прогнозирования — научная разработка прогнозов. Прогноз — это научно обоснованное суждение о возможных состояниях объектов в будущем или об альтернативных путях и сроках их осуществления. Прогноз описывает будущее состояние системы. Прогноз как познавательная модель носит описательный характер.

4. Формы социального проектирования.

- Социальная проекция.
- Социальная диагностика.
- Социальное предвидение.
- Социальное прогнозирование.
- Социальное планирование.
- Социальное конструирование и социальная инженерия.

Провал того или иного социального проекта часто является следствием того, что инициаторы понадеялись на здравый смысл, на интуицию, на свои догадки, не проведя хотя бы скромных исследовательских действий. Нередко диагностические и прогностические исследования позволяют уточнить и даже изменить стратегию действий в рамках социального проектирования.

Чтобы не допустить провала проекта, мы должны чётко осознавать,

во-первых, изучить имеющиеся уже сейчас условия деятельности, т. е. провести диагноз обстоятельств, на которые мы можем в своем проекте опереться или которые будут нам противостоять;

во-вторых, нам надо понять, как проект будет развиваться во времени, следовательно, стоит задача *спрогнозировать будущие состояния* общества, будущие обстоятельства, связанные с нашим проектом, и его воздействие на социальную действительность.

Иначе говоря, нам надо поставить диагноз и сделать прогноз.

СОЦИАЛЬНАЯ ПРОЕКЦИЯ

Социальная проекция: подходы к проблеме

В основании социального проектирования лежит построение социальной проекции. Вообще проекция может быть нескольких видов:

1. Психологическая проекция

Как уже было сказано на предыдущей лекции: термин «projectio» происходит от латинского «бросание вперед, выбрасывание». В основном этот термин использовался в психологии для характеристики восприятия собственных психических процессов как свойство внешнего объекта в результате бессознательного перенесения на него своих внутренних импульсов и чувств (перенос определенных субъективных представлений на объективный предмет). Проекция играет большую роль в формировании психики, особенно в раннем детском возрасте, когда отсутствует четкая дифференциация между собственным «Я» и внешним миром.

Механизм проекции используется в диагностических целях в так называемых проективных тестах для выявления скрытых мотиваций и побуждений.

Этот вид проекции можно назвать ещё субъективно-личностным, он включает в себя желания, помыслы, фантазии и мотивируется побуждениями личностного психологического ожидания чего-то от будущего.

2. Социальная проекция как форма видения будущего

Кроме психического переноса вполне правомерно рассматривать и перенос социальный. Именно это наполняет проекцию социальным смыслом.

В чём смысл социального переноса?

1. Человек составляет **представление**: он ожидает что-то от будущего, он всматривается в него, ему свойственны определенные социальные надежды. Они, естественно, личностно окрашены и социально обусловлены. Проще говоря, человек как бы представляет, как он будет жить в том временном измерении, которое еще не оформилось. Этот перенос и есть проекция.

2. Человек делает выбор – **социальное предпочтение**. Социальная проекция обусловлена социальными качествами и социальными предпочтениями субъекта. Она мотивируется системой социальных ценностей, мировоззрением, социальными предпочтениями и социальными ожиданиями, которые основаны на **социальных эмоциях**.

3. В отличие от прогноза, проектирования и конструирования, социальная проекция — **специфический взгляд в будущее**. Перенос на будущее свои сегодняшние социальные чувства и социальные предпочтения, субъект социальной проекции как бы выбирает среди множества версии социального развития ту, которая в максимальной степени соответствует шкале его социальных ценностей. Он не конструирует социальный мир, а только лишь обзорекает среди множества возможных миров тот, в котором он бы жил в будущем. Он ищет свой социальный мир. Социальная проекция лишена предметности, но в своей социальной иллюзорности вместе с этим имеет ряд совершенно реальных характеристик.

А) Она не обременена условиями реализации социальных проектов, их ресурсами и технологией, которые, как правило, приводят совершенно не к тому результату, который изначально проектировался.

Б) Проекция не характеризуется этапностью планирования и несоответствием планируемых этапов реальным показателям.

В) Проекция — это не прогноз, основанный на учете составляющих того или иного социального действия.

Можно сказать так, что социальная проекция как взгляд в будущее, основанный на социальном ожидании и социальном предпочтении, не ограничена реалиями бытия.

Социальная проекция отлична от социальной фантазии и социальной иллюзии. Социальная фантазия и социальная иллюзия могут трактоваться как необходимая, но недостаточная

часть социальной проекции. И той, и другой свойственны те или иные социальные ожидания, но фантазия и иллюзия лишены обоснованных социальных предпочтений, в частности, тех, которые мотивируют социальное действие. Если социальную фантазию и социальную иллюзию и роднит с социальной проекцией взгляд в будущее, основанный на том или ином социальном ожидании, то социальное предпочтение — основная часть социальной проекции, предполагает некоторое социальное действие.

Итак, с осмысления или обозначения социальной проекции мы можем говорить о начале процесса проектирования. Социальная проекция – это некоторая канва, которая задаёт нам ориентиры для будущих действий.

СОЦИАЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА

Социальная диагностика — это установление степени соответствия (несоответствия) параметров социальной реальности (ресурсов, свойств объектов, социальных установок) социальным показателям и нормативам.

В основе социальной диагностики лежат:

Объективные факторы. Это статистические данные.

В основе социальной диагностики лежит измерение признаков, и здесь применяются различные измерительные процедуры. Практика социальных обследований с применением статистики уходит корнями в XVII век. В XIX веке социальные обследования проводились для получения достоверного материала об условиях и уровне жизни в городах, распространения бедности и т.д. Эти данные становились предметом общественного внимания, они использовались в аргументации позиций по актуальным проблемам, обсуждавшимся в обществе.

В наши дни мы чаще всего используем статистику как базу для установления объективных параметров той или иной социальной проблемы.

На основании данных о числе родившихся и числе умерших можно судить об утрате или естественном прироста населения.

Субъективные факторы. Это установки населения и исследователей.

Впрочем, опора на различные учетные данные недостаточна для выводов о жизнеспособности проекта, поскольку необходимо учесть субъективные факторы, влияющие на то или иное поведение людей.

Установки могут существенно изменить объективные параметры проблемы. Всегда необходимо учитывать, что в социальной сфере объективные данные несут на себе отпечаток субъективных позиций исследователя.

Через объективные и субъективные факторы мы описываем параметры социальной реальности, которые нам необходимо будет сравнить с социальными показателями для установления соответствия или не соответствия.

В показателях, применяемых в социальной сфере, отражаются культурные традиции, принятые стандарты жизни, идеальные представления о благосостоянии (например, нормы жилищности, рождаемости, средней зарплаты и т.п.).

Этапы диагностики:

- На первом этапе диагностики проводится сравнение:
 - с результатами деятельности (свойствами и т. д.) других (мы бы сказали «чужих»). Это позволяет нам выявить социальную соотносительную норму;
 - с прежними результатами нашей деятельности (свойствами и т. д.). Если разработчик проекта представлен в одном лице, то для такого исследовательского результата подойдет название «индивидуальная соотносительная норма»; для сложившейся, более или менее устойчивой группы разработчиков — «групповая соотносительная норма»;
 - с поставленными целями (критериями). Это предметная соотносительная норма.
- На втором этапе делается анализ полученных измерений, итогом которого становится классификация по интересующим нас признакам, цель которой — определение причинно-следственных связей.
- Третий этап составляет интерпретация (синтез) полученной разнородной информации.

Социальная диагностика призвана дать инициатору проекта характеристику социальной реальности «здесь и сейчас». Но то, что есть «здесь и сейчас», имело свое прошлое, свою историю, оно не пришло из ниоткуда. Оно будет иметь и свое будущее, причем будущее не обязательно станет повторением того, что есть «здесь и сейчас». Это обстоятельство требует от нас не ограничиваться диагнозом сегодняшних проблем и сложившихся к данному моменту наших возможностей. Даже краткосрочный проект имеет временное и пространственное протяжение. Если же говорить о долгосрочных проектах, нам невозможно браться за их осуществление, если мы не прогнозируем будущих стадий развития общества и влияния нашего проекта на это развитие.

СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДВИДЕНИЕ.

В современной зарубежной и отечественной литературе научное предвидение обычно подразделяется на естественнонаучное (перспективы развития природы в целом или отдельных ее явлений) и социальное (перспективы развития личности и общества).

Предвидение в научной литературе в большинстве случаев трактуется в двух смыслах: а) как предсказание тех или иных событий; б) как предпочтительное знание о событиях и явлениях, которые существуют, но не зафиксированы в опыте.

Социальное предвидение имеет несколько форм конкретизации. Прежде всего, нужно отметить

предчувствие (простое предвосхищение), которое может выступать как психофизиологическое или биологическое явление, практически присущее всем высшим живым организмам, и как социальное явление, которое находит воплощение и отражение в жизни многих людей и связано обычно с ожиданием вероятностных событий. Более высокой формой является **предугадывание (предвосхищение)**, которое присуще только человеку и выступает как вид его интеллектуальной деятельности, как размышление о будущем на основе личного опыта. Это проявляется в представлении о будущности своей личной судьбы, своей профессии, своего ближайшего окружения и контактной среды (микросреды).

Следующим уровнем является **конкретное научное предвидение** как *логический вывод из закономерностей развития определенного природного или общественного явления, когда известны причины его зарождения и функционирования и ход развития представляется в виде определенного алгоритма*. Иногда конкретное научное предвидение обретает вид предсказания, когда оно локализовано во времени и пространстве. Высшей формой научного социального предвидения является *определение совокупности будущих изменений, которые ожидаются в рамках всего общества, касаются всего человечества или его крупных частей*.

Социальное предвидение представляет собой форму опережающего отражения действительности, направленную на определение общественных явлений, относящихся к будущему или к неизвестным в данный момент его состояниям, но поддающимся выявлению и использованию в теории и практике управления.

Особо следует подчеркнуть, что **важнейшая функция** научного предвидения состоит в том, чтобы *дать информацию о степени неопределенности различных неуправляемых параметров, влияющих на результаты управления*. В этой связи имеет смысл остановиться на классификации неопределенностей.

Неопределенность, т. е. неполное и неточное представление о значениях различных параметров в будущем, порождается различными причинами. Если классифицировать виды неопределенности в зависимости от причин, по которым они возникают, то можно выделить два их вида.

К первому будут относиться *неопределенности, являющиеся следствием неполного знания объективных тенденций и закономерностей*, по которым развивается тот или иной процесс, а ко второму — *неопределенности, порождаемые другими причинами, в том числе и случайностью*.

Нужно иметь в виду, что по мере углубления знания об интересующем нас объекте неопределенности первого вида уменьшаются. Что же касается неопределенностей случайного характера, то они объективно присущи реальной действительности, и их нельзя устранить.

Такие неопределенности можно только учесть при сравнении альтернатив и выборе наилучшей.

СОЦИАЛЬНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Слово «прогнозирование» происходит от греческого слова, означающего предвидение или предсказание. Однако, социальное прогнозирование — не один из видов предвидения, а следующий этап, который связан с управлением процессом.

В самом общем смысле прогнозирование означает *разработку прогноза в виде формулирования вероятностного суждения о состоянии какого-либо явления в будущем.*

В узком значении прогнозирование означает *специальное научное исследование перспектив развития какого-либо явления, преимущественно с количественными оценками и с указанием более или менее определенных сроков изменения этого явления.*

Прогноз не предусматривает решения проблем будущего. Его задача в том, чтобы содействовать научному обоснованию планов и программ развития. Прогнозирование характеризует возможный набор необходимых путей и средств претворения в жизнь намечаемой программы действий.

Под прогнозом следует иметь в виду **вероятностное утверждение о будущем с относительно высокой степенью достоверности.** Его отличие от предвидения заключается в том, что последнее трактуется как невероятностное утверждение о будущем, основанное на абсолютной достоверности, или (другой подход) представляет собой логически сконструированную модель возможного будущего с пока не определенным уровнем достоверности. Легко выяснить, что в качестве основания для разграничения терминов используется степень достоверности высказываний о будущем. Вместе с этим очевидным является то, что прогнозирование исходит из многозначности развития.

Прогноз имеет конкретный характер и обязательно связан с определенными количественными оценками. В соответствии с этим автор относит ожидаемое количество преступлений в следующем календарном году к разряду прогнозов, а досрочное освобождение заключенного при известных условиях — к категории предсказаний.

Можно сделать вывод, что предсказание — это качественные оценки будущего, а прогноз — количественные оценки будущего.

Социальное прогнозирование — определение вариантов развития и выбор наиболее приемлемого, оптимального исходя из ресурсов, времени и социальных сил, способных обеспечить их реализацию. Социальное прогнозирование — это работа с альтернативами, глубокий анализ степени вероятности и многовариантность возможных решений.

Вместе с этим необходимо отметить отличительные, специфические особенности социального прогнозирования. Их можно выделить следующим образом.

Во-первых, *формулировка цели здесь носит сравнительно общий и абстрактный характер: она допускает большую степень вероятности.* Цель прогнозирования — на основе анализа состояния и поведения системы в прошлом и изучения возможных тенденций изменения факторов, влияющих на рассматриваемую систему, правильно определить вероятностные количественные и качественные параметры ее развития в перспективе, раскрыть варианты ситуации, в которой окажется система.

Во-вторых, *социальное прогнозирование не обладает директивным характером.*

В заключение можно сказать, что качественное отличие вариантного прогноза от конкретного плана состоит в том, что прогноз дает информацию для обоснования решения и выбора методов планирования. Он указывает на возможность того или иного пути развития в будущем, а в плане выражено решение о том, какую из возможностей общество реализует.

Существует заметная разница между прогнозированием в рамках естественных и технических наук, с одной стороны, и в рамках общественных наук, с другой. Прогноз погоды, например, может быть установлен с высокой степенью вероятности. Но при этом его нельзя отменить управленческим решением. В небольших пределах человек может сознательно изменить состояние погоды (так, возможна расчистка неба от туч в связи с проведением крупного общественного праздника или стимулирование схода снежных лавин в горах), но это очень редкие случаи противодействия прогнозу. В основном человеку

приходится приспосабливать свои действия к погоде (брать зонтик, если ожидается дождь; надевать вещи потеплее, если обещано похолодание, и т. д.).

Специфика же социального прогноза состоит в том, что предвидение социальных явлений и процессов и управление ими тесно связаны. Спрогнозировав нежелательный социальный процесс, мы можем его остановить или так видоизменить, что он не проявит своих отрицательных качеств. Спрогнозировав позитивный процесс, мы можем активно содействовать его развитию, способствовать его расширению по территории действия, охвату людей, длительности проявления и т. д.

Социальное нововведение обладает спецификой в ряду других нововведений: если в научно-технической, экономической сферах смысл нововведения — достижение большей эффективности, то в социальной сфере установление эффективности проблематично. Чем это определяется?

1. В социальной сфере улучшение положения одних людей может создавать напряженность (иногда — только психологическую) у других. Социальное нововведение оценивается через призму ценностно-нормативной системы.

2. Успешное решение одних социальных проблем может порождать другие проблемы или оказаться успехом не в том смысле, в котором понималась задача.

Существуют **три основных** специфических **способа прогнозирования**: экстраполяция, моделирование, экспертиза.

Классификация прогнозирования на экстраполяцию, моделирование и экспертизу является достаточно условной, поскольку прогностические модели предполагают экстраполяцию и экспертные оценки, последние представляют собой итоги экстраполяции и моделирования и т. д. В разработке прогнозов также используются методы аналогии, дедукции, индукции, различные статистические методы, экономические, социологические и др.

1. Метод экстраполяции.

Данный метод был одним из исторически первых методов, который стал широко использоваться в социальном прогнозировании. *Экстраполяция — это распространение выводов, сделанных при изучении одной части какого-либо явления (процесса), на другую его часть, в том числе ненаблюдаемую.* В социальной области это способ предвидения будущих событий и состояний, исходя из допущения, что некоторые тенденции, проявившиеся в прошлом и в настоящем, сохранятся.

Пример экстраполяции: ряд чисел 1, 4, 9, 16 подсказывает, что следующим числом будет 25, поскольку начало ряда составляют квадраты чисел 1, 2, 3, 4. Мы экстраполировали найденный принцип на ненаписанную часть ряда.

Экстраполяция широко применяется в демографии при расчетах будущей численности населения, его половозрастной и семейной структур и т. д. С помощью этого метода может быть рассчитано будущее омоложение или старение населения, дана характеристика рождаемости, смертности, брачности в периоды, которые отстоят от настоящего на несколько десятилетий.

С помощью компьютерных программ (Excel и др.) можно построить экстраполяцию в виде графика в соответствии с имеющимися формулами.

Однако в социальном прогнозировании возможности экстраполяции как метода прогнозирования в некотором роде ограничены. Это вызвано рядом причин, которые связаны с тем, что социальные процессы развиваются во времени. Это ограничивает возможности их точного моделирования. Так, до какого-то момента процесс может медленно нарастать, а затем наступает период бурного развития, который завершается этапом насыщения. После этого процесс опять стабилизируется. Если не учесть подобные особенности протекания социальных процессов, то применение метода экстраполяции может привести к ошибке.

2. Моделирование. *Моделирование — это метод исследования объектов познания на их аналогах (моделях) — вещественных или мысленных.*

Аналогом объекта может быть, например, его макет (уменьшенный, соразмерный или увеличенный), чертеж, схема и т.д. В социальной сфере чаще используются мысленные модели. Работа с моделями позволяет перенести экспериментирование с реального социального объекта на его мысленно сконструированный дубликат и избежать риска неудачного, тем более опасного для людей управленческого решения. Главная особенность мысленной модели и состоит в том, что она может быть подвержена каким угодно испытаниям, которые практически состоят в том, что

меняются параметры ее самой и среды, в которой она (как аналог реального объекта) существует. В этом огромное достоинство модели. Она может выступить и как образец, своего рода идеальный тип, приближение к которому может быть желательно для создателей проекта.

В социальном проектировании точнее говорить, что созданная на основе замысла и предварительной информации модель позволяет выявить, уточнить и ограничить цели разрабатываемого проекта.

В то же время недостаток модели — ее упрощенность. Те или иные свойства и характеристики реального объекта в ней огрубляются или вовсе не принимаются в расчет как несущественные. Если бы этого не делалось, работа с моделью была бы крайне усложнена, а сама она не содержала уплотненную, компактную информацию об объекте. И все же здесь кроются возможные ошибки приложения моделирования к социальному проектированию и прогнозированию.

«Укоренившееся со школьных лет представление о том, что модель может быть только математической, глубоко ошибочно. Модель может быть сформулирована и на естественном языке».

Это обстоятельство важно учитывать в социальном проектировании. Приемы моделирования способны облегчить задачи проектирования, сделать проект обозримым. Многие, ведя беседу, держат перед собой лист бумаги и по ходу изложения своей точки зрения фиксируют основные пункты, обозначают стрелками и другими знаками связи между ними и т. д. Это — одна из обычных форм визуализации, широко применяемой в моделировании. Визуализация способна более четко выявить суть проблемы и ясно обозначить, в каких направлениях она может решаться и где ждать успеха, а где провала.

Значение нематематического моделирования для социального проектирования очень велико. Модель позволяет не только выработать эффективное управленческое решение, но смоделировать конфликтные ситуации, вероятные при принятии решения, и способы достижения согласия.

Фактически моделированием являются любые разновидности деловых игр.

Анализ и моделирование социальных систем в последнее время разворачиваются в автономную социологическую дисциплину с оригинальным математическим программным обеспечением.

3. Экспертиза. Особым способом прогнозирования является экспертиза. В социальном проектировании она применяется не только для решения задач прогнозного обоснования, но и везде, где приходится заниматься вопросами с низким уровнем определенности параметров, подлежащих изучению.

Экспертиза в контексте исследований по искусственному интеллекту трактуется как *разрешение трудноформализуемой* (или плохо формализованной) задачи. Возникшее в связи с проблемами программирования, это понимание экспертизы приобрело общесистемный характер. Именно трудность формализации некой задачи делает неэффективными другие методы ее исследования, кроме экспертизы. По мере нахождения способа описания задачи формальными средствами возрастает роль точных измерений и расчетов и, напротив, уменьшается эффективность применения экспертных оценок.

Итак, экспертиза есть исследование трудноформализуемой задачи, которое осуществляется путем формирования мнения (подготовки заключения) специалиста, способного восполнить недостаток или не системность информации по исследуемому вопросу своими знаниями, интуицией, опытом решения сходных задач и опорой на «здравый смысл».

Социальный проект подвергается экспертизе на всем протяжении его разработки и осуществления.

На стадии проработки концепции экспертно устанавливаются многие показатели, по которым предстоит измерять эффективность осуществления проекта.

Оценка жизнеспособности проекта в значительной мере основывается на экспертных заключениях как в отношении проекта, так и в отношении социальной среды, в которую он внедряется.

Диагностические и прогнозные исследования в социальной области без применения экспертных методов невозможны.

При рассмотрении подготовленного текста проекта конкурсными комиссиями, инвесторами, органами государственной власти и органами местного самоуправления, другими организациями, которые принимают по проекту управленческие решения, также проводится экспертиза.

Экспертно оценивается проект в рамках текущего контроля за его реализацией.

Наконец, завершение проекта, установление того, удалось ли его воплотить в соответствии с замыслом, также предполагает экспертизу.

СОЦИАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Развитие общества не должно быть стихийным и непредсказуемым. Историческая практика говорит о том, что общество тогда может целенаправленно изменяться, когда оно планомерно, на основе научных данных планирует свое изменение. Это говорит о том, что оптимальное научное управление общественной жизнью требует рассматривать социальное планирование как единство познавательной и общественно-преобразовательной деятельности, а также видеть его специфику во всех сферах общественной жизни — экономике, социальной сфере, политике, духовной жизни и т.п.

Социальное планирование представляет собой научно обоснованное определение целей, показателей, заданий (сроков, темпов, пропорций) развития социальных Процессов и основных средств их претворения в жизнь в интересах всего населения.

Уровни социального планирования

Уровни социального планирования принято различать в связи с тем, на каком уровне социальной организации осуществляется то или иное социальное изменение или социальная трансформация.

Первый уровень планирования — это планирование социального развития трудовых коллективов. Различные виды производственных коллективов предполагают при планировании их развития различные методики. Накопленный опыт свидетельствует, что на уровне трудового коллектива наиболее действенными оказались планы, которые базировались на следующих принципах. На что нужно обращать внимание?

Принцип 1. Что и в какой степени работник способен сделать для успешного развития производства и как он сам будет изменяться под влиянием научно-технического и социального прогресса.

Принцип 2. Действенность планов социального развития зависит от условий, которые может создать коллектив для человека, конкретных преимуществ, которые он может получить в процессе распределения материальных и духовных благ. Суть вопроса — в обеспечении единства усилий, предпринимаемых государством по повышению уровня жизни работников и возможностей, которыми располагает конкретное производство или регион. Важнейшим аспектом 'реализации этого принципа является совершенствование материального и морального стимулирования. В последние годы высказано много предложений и проведен ряд экспериментов по усилению заинтересованности людей в конечных результатах труда.

Принцип 3. Процессы взаимодействия человека с производственной организацией, городом или районом (а следовательно, и со всем обществом) не должны протекать спонтанно, случайно, стихийно, а должны быть выражением сознательной деятельности, участием членов трудовых коллективов в управлении этими процессами.

На региональном уровне социальное планирование представляет собой особую форму целенаправленного регулирования социальных процессов на уровне республики, области (края), экономического района и других административных единиц. Для решения задач эффективного функционирования всего общественного организма огромное значение приобретает выравнивание уровней социального развития в территориальном разрезе и особенно регулирование миграционных потоков, рациональное использование трудовых ресурсов, развитие национальных отношений, распределение и потребление культурных ценностей. Как показал опыт, главной целевой установкой для регионального социального планирования является создание благоприятных условий для трудовой и повседневной жизни.

Планирование **на уровне экономических районов** должно с необходимостью учитывать, что каждый из социальных процессов — развитие наций, повышение уровня жизни народов, миграция населения, совершенствование системы образования — требует нахождения того, что характеризует его сущность и специфику в данном регионе. Кроме того, при изучении социального процесса уточняется, что отличает его от аналогичных процессов в других районах страны. Одним из основных условий становится оптимальное сочетание отраслевого и регионального планирования в интересах эффективного функционирования общества. Особенностью регионального планирования по экономическим районам является также

соблюдение принципа системности, определяемого совокупностью показателей. Кроме того, проблемы, стоящие перед республикой или областью, не всегда по своей актуальности совпадают с общегосударственными.

Формы социального планирования

Формы социального планирования различаются, прежде всего, следующим образом:

во-первых, **адресным планированием**,

во-вторых, планированием при помощи **косвенных (экономических и социальных) рычагов**.

1. Конкретное, или, как сейчас принято говорить, **адресное планирование** включает разработку и обоснование системы заданий, которая доводится до сведения различных государственных или общественных организаций. На этом уровне устанавливаются задания по достижению определенного уровня общественного развития. Важным является то, что прежде всего это касается рационального соотношения, пропорций в развитии социальных процессов. Подобные соотношения отражают реальное состояние общества, тенденции его прогресса, уровень достижений науки и техники, потребности людей.

По своей сути социальное планирование связано с определением сроков, необходимых для выполнения поставленной задачи. Очевидно, что чем сложнее цель, тем больше требуется времени не только для всестороннего научного обоснования принимаемого решения, но и для его осуществления. Временная протяженность планового периода не может быть задана априорно и должна строиться на основе единства качественных и количественных показателей. Надо отметить, что опыт адресного планирования во многом дискредитировал себя, ибо он давал простор командным методам, игнорируя научные основы определения ориентиров социального развития и изменения.

2. При планировании социальных процессов с помощью косвенных рычагов подробно изучаются конкретные условия, возможности и потребности. На следующем этапе определяется, какие элементы, составные части не поддаются государственному и общественному регулированию. Применительно к ним ставится задача их количественного измерения и прогнозирования для принятия соответствующих решений в целях ослабления или нейтрализации отрицательных последствий и негативных результатов.

В действительности самого процесса планирования выявляются также те переменные, на которые можно воздействовать и которые, собственно говоря, и являются объектами социального планирования и регулирования. Чтобы минимизировать количество трудовых затрат, не требующих квалификации или тяжелого физического труда, помимо планирования технического прогресса необходимо регулирование роста квалификации рабочих. Планы повышения их профессионального уровня предполагают прежде всего ликвидацию некоторых видов труда. Затем в них должно найти отражение изменение содержания труда многих профессий. И наконец, — это является особенно важным — многим из специальностей предстоит сохраниться только как этапу в трудовой деятельности человека.

Очень важно при социальном планировании учитывать интересы конкретных социальных групп. При решении экономических задач интересы всего народа и отдельных социальных групп в основном совпадают, но этого нельзя сказать о других сферах общественной жизни. Так, целью в сфере производства является минимум затрат при реализации поставленной задачи. Добиваться же минимизации затрат при планировании социальных процессов — значит сознательно идти на ущемление интересов некоторых социальных групп. Максимум социального результата не всегда достигается минимизацией затрат. А это одна из важнейших целей социального планирования.

Следует заметить, что эти две формы планирования в чистом виде не существуют. Однако планирование посредством косвенных рычагов получило особую актуальность в связи с осуществлением в стране экономической реформы.

Методы социального планирования

Методы планирования обусловлены теми конкретными задачами, которые ставятся при развитии социальных отношений и социальных структур.

Выделим некоторые общеприменимые методы социального планирования, которые позволяют осуществлять планирование на различных уровнях.

1. Аналитический метод социального планирования.

Аналитический метод соединяет в себе анализ и обобщение. Его сущность сводится к тому, что в ходе планирования социальный прогресс расчленяется на составные части и на этой основе определяются направления реализации намеченной программы.

2. Все большее значение приобретает **метод вариантов**, суть которого заключается в определении нескольких возможных путей решения социальных задач при наличии возможно более полной и достоверной информации. Его разновидностью является **метод вариантных приближений**: вначале на базе имеющихся исходных данных определяется возможный путь в порядке первого приближения, а затем производятся последовательные уточнения. Применение этого метода связано с поиском оптимального варианта решений той или иной социальной задачи, с правильным выбором приоритетов.

3. **Комплексный метод** социального планирования. *Комплексный метод* представляет собой разработку программы с учетом всех главных факторов: материальных, финансовых и трудовых ресурсов, исполнителей, сроков. Его применение предполагает соблюдение следующих требований:

определение темпов и пропорций развития социального процесса,
его статистической и динамической модели
выработку основных показателей плана.

4. В социальном планировании все шире стал применяться **проблемно-целевой метод**, который обычно связан с решением ключевых неотложных задач общественного развития вне зависимости от ведомственной их принадлежности.

Широкое признание получил **социальный эксперимент**, в ходе которого уточняется механизм действия объективных законов и особенности их проявления на базе одного или нескольких социальных институтов. Полученные выводы помогают скорректировать ход развития планируемого процесса, проверить на практике прогнозируемые положения и выводы.

3. Экономико-математические методы.

Название группы этих методов достаточно условно. В действительности речь идет о количественном анализе при использовании уже перечисленных выше методов планирования. Математические методы не отменяют социальный анализ, а опираются на него и в свою очередь влияют на дальнейшее его совершенствование.

В настоящее время **количественный анализ** опирается на такие методы, как линейное программирование, моделирование, многофакторный анализ, теория игр и т. д. По всем этим формально-логическим количественным процедурам отводится роль специфического инструмента, необходимого для решения различных задач.

В теории и методологии планирования важно уметь применять количественные характеристики. Количественный анализ всегда необходимо сопоставлять со здравым смыслом, чтобы не было абсолютизации количественных характеристик. Таким образом, количественный анализ и экономико-математический инструментарий играют важную, но не самодовлеющую роль в планировании. Они нуждаются в постоянном развитии и совершенствовании, в постоянном соотношении их результатов с социальными целями

СОЦИАЛЬНОЕ КОНСТРУИРОВАНИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ

Социальная инженерия, как социологическая концепция, получившая изначально свое развитие в работах западных социологов, обозначает «социальное конструирование» в рамках частных социальных процессов. Появление социальной инженерии и социального конструирования тесно связано с общей тенденцией применения социологии для решения конкретных практических задач, особенно в области теории и практики управления социальными процессами. **Социальная инженерия и социальное конструирование проектируют правила, этапы и средства рационального воздействия на социальные явления, разрабатывают методы внедрения социологических исследований в общественную практику.**

На уровне современного развития методов социологии, сегодня **социальная инженерия рассматривается в качестве особого направления практической деятельности социолога.**

сформировавшегося на фундаменте положений социологической науки и реализующегося в сфере управления. В рамках такого понимания основная функция социальной инженерии связана и с деятельностью по обоснованию, планированию и реализации проектов сознательных изменений социальных систем разных типов и уровней, их подсистем и элементов. Центральной проблемой социальной инженерии является обоснование самой возможности, правомочности и обоснованности внесения осознанных и планируемых изменений в социальную систему, функционирующую на разных уровнях жизнедеятельности. На уровне методологии социальная инженерия связана с определением форм, способов, логики и масштаба вносимых и конструируемых изменений.

Социальный инженер и социальный конструктор исходя из позиций прогнозного проектирования вырабатывают систему приемов внедрения в практику социальных инноваций. Это в определенном смысле конструирует новую реальность. Данная особенность социальной инженерии и социального конструирования связана и с методикой и техникой реализации социальных проектов. Поскольку социальная инженерия по определению ориентирована на внесение изменений в социальные системы, особую роль при формировании подходов занимает позиция субъекта социальных преобразований (каковым выступает социальный инженер).

Существует два подхода как социальному инженеру взаимодействовать с преобразуемым объектом. Первый подход условно можно назвать **предметным**, второй — **проблемным**.

Предметный подход опирается на представление, что социальная реальность является системой, реальностью, обусловленной причинно-следственными закономерностями: функциями объектов, поведением исследователя и т.п.

Проблемный подход к социальной инженерии и социальному конструированию сложился недавно (с конца 60-х — начала 70-х гг.) и основывается на представлении о социальной реальности, относящейся к концепции социального действия. Социальная система и социальная организация рассматриваются здесь как гибкие системы взаимодействия, постоянно и сознательно переконструируемые ее членами. При этом системы (особенно организации) нередко делятся на более простые составляющие и выступают как отдельные системы. В качестве базовой черты социальности в данном подходе рассматривается ее способность к сознательным или спонтанным непрограммируемым извне изменениям. Отличительной чертой социального объекта здесь являются его способность делать «выбор», ставить «цели», разрабатывать «проект самоизменения» и обеспечивать их реализацию.

Таким образом, **проблемный подход** характеризует сферу идеального. Он связан с проблемой выбора цели и способов ее достижения и фокусирует внимание на проектах изменений, возникающих в ходе решения проблемы, и выбором идеального решения является постановка цели. Проблема может быть определена как субъективное отражение реальных или вымышленных противоречий, возникающих у активного субъекта в процессе целеполагания, целедостижения, в любой практической деятельности. Решаемые подобным подходом задачи связаны с проблемой выработки целей и организацией под цель участников коллективного действия.

Предметный же подход описывает сущность характеристики объекта через функциональные последствия действия, совершаемого на основе ранее сделанного или предполагаемого выбора. Он описывает социальную реальность и системность. Следовательно, применение естественной логики представления о закономерностях и определенной природе функционирующего объекта вполне оправданно. Сфера данного подхода — это сфера описания предсказания функциональных последствий предпринимаемого социального действия для социальной системы.

Различие подходов к описанию социальной реальности в значительной степени определяет различие в способах осуществления этой деятельности. Так, **предметный подход** опирается на разработку исходных концептуальных моделей, к использованию точной естественнонаучной терминологии, к разработке системы адекватных показателей и индикаторов, к формализации, к повышению объективности описания, к совершенствованию технологии и диагностики в реализации социального проекта. Для **проблемного подхода** характерно стремление к отказу

от использования концептуальных моделей, принципиальный отказ от точного использования для описания объекта обыденного языка общения и рассмотрение объекта лишь через призму проблем, возникающих у субъекта деятельности. Основные методы здесь — неформализованные глубинные интервью, игровые методы моделирования реальности, анализ печати и других документов. Здесь делается акцент не на количественные, а на качественные характеристики. Объективные результирующие критерия деятельности не являются самоцелью.