

Фененко Ю.В. Социология управления : Учебное пособие / Ю.В. Фененко. - М. : ПКЦ Альтекс, 2005. - 236 с. - ISBN 5-93121-140-3.

**Ю.В. ФЕНЕНКО**

# **ОСНОВЫ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ**



**Москва  
2005**

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ  
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ)  
МИД РОССИИ**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

---

**Ю.В. ФЕНЕНКО**

**ОСНОВЫ  
СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ**

**У Ч Е Б Н И К**



**Москва  
2005**

Рецензенты –

доктор социологических наук, профессор А.Н. Гостев;  
кандидат философских наук, доцент А.Ф. Евченко.

В книге изложена теория и практика применения основных принципов управленческой деятельности, соотношенных с особенностями социальных взаимодействий отдельных личностей, социальных групп в целостной системе общества и его подсистемах, в различных типах социальных организаций. В текст учебного пособия введены материалы по созданию продуктивной рабочей среды, информационному обеспечению управления, стратегическому управлению, управлению рисками, конфликтами, управлению в экстремальных ситуациях. Содержание книги полностью соответствует образовательному стандарту высшей школы по учебным курсам "Социология управления", "Социология менеджмента".

Рассматриваются предмет социологии управления, ее функции и место в системе социологического знания, история возникновения и развития. Основное внимание уделяется анализу системы социального управления, его особенностей на различных уровнях, социальных институтов управления, соотношению с социальной политикой. Дается характеристика методологии и методики социологического изучения социального управления; выявляется связь социального управления с правами человека; анализируется образование как предмет социального управления; вскрывается взаимосвязь социального управления, общественного мнения, массовой коммуникации, публичных отношений. Книга адресована студентам гуманитарных (несоциологических) специальностей и преподавателям ВУЗов, а также менеджерам, социологам, психологам, руководителям предприятий.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>7</b>
<b>РАЗДЕЛ I</b> .....	<b>8</b>
<b>ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ, ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ЗНАНИЯ</b> .....	<b>8</b>
<i>I.1. Объект и предмет социологии управления</i> .....	<i>8</i>
<i>I.2. Управленческие отношения</i> .....	<i>13</i>
<i>I.3. Управленческие роли</i> .....	<i>16</i>
<i>I.4. Социальные отношения зависимости и власти</i> .....	<i>18</i>
<i>I.5. Социальные отношения подчинения</i> .....	<i>21</i>
<i>I.6. Основные подходы в социологии управления</i> .....	<i>22</i>
<i>I.7. Принципы социологии управления</i> .....	<i>24</i>
<i>I.8. Законы и закономерности социологии управления</i> .....	<i>25</i>
<i>I.9. Место социологии управления в системе социологического знания</i> .....	<i>28</i>
<b>РАЗДЕЛ II</b> .....	<b>31</b>
<b>СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ И АЛГОРИТМ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	<b>31</b>
<i>II. 1 Сущность социального управления</i> .....	<i>31</i>
а) сущность социологического подхода к социальному управлению.....	32
б) цели социального управления.....	33
в) основные принципы социального управления.....	35
г) виды социального управления.....	38
д) структура социального управления.....	41
е) функции социального управления.....	42
<i>II. 2. АЛГОРИТМ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ</i> .....	<i>44</i>
а) сбор, обработка первичной информации.....	45
б) социальное предвидение и прогнозирование.....	46
в) социальное проектирование, планирование и программирование.....	48
г) выбор и применение социальных технологий.....	50
<b>РАЗДЕЛ III</b> .....	<b>54</b>
<b>МЕТОДЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ</b> .....	<b>54</b>
<i>III.1. Общие положения</i> .....	<i>54</i>
<i>III.2. Анализ как метод социального управления</i> .....	<i>55</i>
Понятие анализа.....	55
Контент-анализ.....	57
Экспериментальный анализ.....	58
Анализ управленческой ситуации и среды.....	61
<i>III.3. Прикладные методы социального управления</i> .....	<i>63</i>
Метод экстраполяций.....	63
Экспертные методы.....	64
Методы прогнозных сценариев и граф.....	65
Метод моделирования.....	65
Методы социального проектирования.....	66
Управленческое консультирование.....	67
<i>III. 4. Психологические методы социального управления</i> .....	<i>69</i>
а) Метод тройного воздействия.....	69
б) Психологические приемы и правила управленческого общения.....	70
<i>III.5. Методы социально-психологического воздействия</i> .....	<i>71</i>
а) Методы прямого воздействия.....	72
б) Методы косвенного воздействия.....	73
<i>III.6. Методы управления и регулирования отношений в организациях</i> .....	<i>74</i>
<b>РАЗДЕЛ IV</b> .....	<b>78</b>
<b>СОЦИАЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ</b> .....	<b>78</b>
<i>IV.1. Сущность и разновидности социального управленческого решения</i> .....	<i>78</i>
<i>IV.2. Основные требования к социальным управленческим решениям</i> .....	<i>81</i>
<i>IV.3. Процесс выработки и реализации социального управленческого решения</i> .....	<i>83</i>
<i>IV.4. Методы измерения исполнения и диапазона руководства</i> .....	<i>87</i>
<i>IV.5. Коллективные решения</i> .....	<i>88</i>

<b>РАЗДЕЛ V</b> .....	<b>91</b>
<b>УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	91
<i>V.1. Теория социальной организации</i> .....	91
а) Сущность социальной организации .....	91
б) Формальные организации .....	93
в) Неформальные организации .....	95
г) Структура социальной организации.....	96
<i>V.2. Управляемость организаций и методы управления в организациях</i> .....	97
<i>V.3. Теория бюрократии М. Вебера</i> .....	98
<i>V.4. Социальная самоорганизация и самоорганизационные процессы</i> .....	100
а) Сущность социальной самоорганизации .....	100
б) Опыт рабочего самоуправления .....	101
<b>РАЗДЕЛ VI</b> .....	<b>103</b>
<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b> .....	103
<i>VI.1. Социологическая теория деятельности</i> .....	103
<i>VI.1. Анализ управленческой деятельности</i> .....	107
а) Управленческая деятельность как предмет социологического анализа .....	107
б) Социально-психологическая характеристика личности руководителя .....	113
в) Стили руководства .....	116
г) Типы управления по Д. Мак Грегору .....	118
<i>VI.2. Законы Паркинсона</i> .....	120
<b>РАЗДЕЛ VII</b> .....	<b>124</b>
<b>ДЕВИАНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ПРОБЛЕМА ДИСЦИПЛИНЫ</b> .....	124
<i>VII.1. Сущность и причины девиантного поведения</i> .....	125
а) Сущность девиантного поведения .....	125
б) Классификация поведенческих реакций по Р. Мертону .....	126
в) Причины девиантного поведения.....	127
г) Социальный контроль .....	129
<i>VII.2. Дисциплина и система дисциплинирования</i> .....	131
а) Сущность дисциплины .....	131
б) Система дисциплинирования .....	132
<i>VII.3. Анализ системы дисциплинирования</i> .....	135
<i>VII.4. Правила применения санкций</i> .....	136
<b>РАЗДЕЛ IX</b> .....	<b>139</b>
<b>СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ</b> .....	139
<i>IX.1. Сущность и структура социально-психологического климата</i> .....	139
<i>IX.2. Анализ факторов, влияющих на социально-психологический климат организации (социальной группы)</i> .....	142
<b>РАЗДЕЛ X</b> .....	<b>146</b>
<b>УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМИ КОНФЛИКТАМИ И КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ</b> .....	146
<i>X.1. Сущность и классификация социальных конфликтов</i> .....	146
а) Сущность социального конфликта.....	146
б) “Иррациональный” конфликт.....	147
в) “Рациональный” конфликт .....	148
г) Структура социального конфликта .....	149
<i>X.2. Анализ конфликтной ситуации, профилактика и разрешение конфликтов</i> .....	151
а) Конфликтная ситуация и конфликтное поведение .....	151
б) Анализ причин конфликтов.....	153
в) Этические системы ценностей и конфликтное поведение .....	155
г) Профилактика и разрешение межличностных конфликтов .....	156
<b>РАЗДЕЛ XI</b> .....	<b>158</b>
<b>УПРАВЛЕНИЕ МАССОВЫМ СОЦИАЛЬНЫМ ПОВЕДЕНИЕМ</b> .....	158
<i>XI.1. Массовое поведение и проблема социального управления</i> .....	158
а) Сущность массового социального поведения .....	158
б) Социальные движения .....	159
в) Способы управления социальными движениями .....	160
г) Современные теории коллективного поведения .....	161
д) Проблемы управления коллективным поведением .....	163

<i>XI.2. Социальное поведение личности</i> .....	164
а) Сущность социального поведения личности.....	164
б) Управление поведением личности.....	165
<b>РАЗДЕЛ XII</b> .....	<b>168</b>
<b>ТЕОРИИ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ</b> .....	<b>168</b>
<i>XII.1. Развитие взглядов на теорию социального управления</i> .....	<i>168</i>
<i>XII.2. Современные теории социального управления</i> .....	<i>176</i>
а) Теория нового индустриального общества.....	177
б) Теория модернизации социальных систем.....	179
в) Ф. Тейлор – основатель теории научного управления .....	180
г) Э.Мэйо - основатель теории человеческих отношений.....	182
д) А. Файоль и его теория эффективной управленческой деятельности.....	184
е) П.Ф. Друкер и его теория управления по целям .....	185
ж) Теория управления впечатлениями.....	186
<i>XII.3. Современные теории мотивации</i> .....	<i>187</i>
а) Теория потребностей А.Маслоу и ее влияние на управленческую деятельность .....	187
б) Теория потребностей МакКлелланда.....	190
в) Двухфакторная теория Герцберга .....	191
г) Теории ожиданий и справедливости .....	191
<b>ПРОБЛЕМНЫЕ ЗАДАНИЯ</b> .....	<b>195</b>
<b>ОТВЕТЫ НА ПРОБЛЕМНЫЕ ЗАДАНИЯ</b> .....	<b>212</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	<b>224</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Возникновение и развитие социологии управления, как новой научной отрасли, не случайно. Основной причиной этого является специфическая функция социального управления в жизни общества. Ни один социальный организм не может существовать без управления. К. Маркс, признанный мировым научным сообществом величайшим мыслителем XIX века, в этой связи писал: "Всякий непосредственно общественный или совместный труд... нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от движения его самостоятельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере"<sup>1</sup>.

Роль управления во всех сферах жизни общества трудно переоценить. Тяжелое положение страны, острейшие кризисы - во многом являются следствием несовершенства системы социального управления. Проблема организации и реализации управленческой деятельности в современном мире становится все более сложной. Управление не существует само по себе как совершенно самостоятельный процесс. Оно включено в качестве неотъемлемого элемента в более широкую систему жизнеобеспечения. Управление сегодня охватывает не только производственные процессы, но и все сферы жизнедеятельности, является специфическим социальным процессом. Отсюда вытекает объективная необходимость исследования этого процесса с помощью социологического знания.

Многие науки гуманитарного и естественнонаучного цикла, такие как математика, кибернетика, физика, экономика, статистика, право, демография, политология, психология и некоторые другие, занимаются изучением проблем управления. Однако особое место в этом ряду занимает социология.

---

<sup>1</sup> См.: Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т.23.С.90.

## **Раздел I.**

### **ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ, ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ЗНАНИЯ**

#### **I.1.Объект и предмет социологии управления**

Объект познания – это все то, на что направлена деятельность исследователя, что противостоит ему в качестве объективной реальности. Любое явление, процесс или отношение могут быть объектом исследования самых различных наук. Когда речь идет об объекте исследования данной конкретной науки, то та или иная часть объективной реальности (общество, культура, человек) исследуются не целиком, а лишь с той стороны, которая определяется спецификой данной науки. Другие стороны объективной реальности в этом случае рассматриваются как второстепенные или как условие существования данного объекта.

Если речь идет о социологии вообще, то ее объектом является общество как социальная система. Поэтому для всех отраслевых социологий (специальных социологических теорий), будь то социология управления, труда, организации и т.д., объектом также будет общество. В противном случае это уже не социология, а какая-то другая наука. Другое дело, что при изучении этого объекта отраслевые социологии проявляют свою специфику и сосредотачиваются на исследовании какой-то его части.

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

Предметная область социологии в самом общем виде очерчивается изучением совокупности свойств, связей и отношений, которые носят на звание социальных. Следовательно, предметом социологии управления является особый вид социальных



свойств, связей и отношений – управленческие отношения. Но в чем специфика объекта и чем обусловлен выбор предмета социологии управления?

Социология управления - это отрасль социологического знания, изучающая систему и процессы управления в условиях складывающихся в обществе социальных отношений. Ее **объектом** является социальная система, элементами которой служат общности, организации, социальные группы, взаимодействующие между собой по поводу реализации общих и специфических интересов.

В социальной системе выделяются две основные подсистемы – управляющая и управляемая. В частности, Г. Спенсер, проводя аналогию между обществом и живым организмом, выделял в обществе “ управляющее и управляемое сословия”<sup>2</sup>. *Управляемость* есть основная характеристика, а управление – основная функция социальной системы. “Процесс управления, - писал академик В.Г. Афанасьев, - есть не что иное, как упорядочение системы. При этом поскольку одной из основных задач управления является сохранение качественной определенности системы посредством перевода ее из одного состояния в другое, упорядочивающее воздействие выступает как приведение системы в соответствие с присущими ей объективными закономерностями и тенденциями, характеризующими эту качественную определенность”<sup>3</sup>. Однако для того, чтобы этот процесс шел успешно, социальная система должна быть управляемой.

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

---

2 См.: Герберт Спенсер Опыты научные, политические и философские Серия: Классическая философская мысль Издательство: Современный литератор, 1998 г.

3 См.: Афанасьев В.Г. Научное управление обществом. М., 1968. С.24..

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



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

правными, а между элементами различных слоев возникают отношения соподчинения.

Хотя элементы всех слоев иерархической системы взаимосвязаны и образуют единое множество, сами слои составляют отдельные подмножества, более тесно связанные отношениями внутри слоя, чем с другими слоями и отличаются друг от друга. Сущность этих различий – властное неравноправие элементов, основанное на неравном объеме степеней свободы образовывать активные связи с другими элементами, т.е. воздействовать на них. Так, как показано на рисунке 1, элемент К1 имеет возможность образовывать активные связи с элементами К2, К3, К4; элемент К2 – с элементами К3, К4. Чем выше уровень того слоя, в котором находится элемент, тем шире его возможности воздействовать на другие элементы системы и наоборот. Из двух элементов К1, К2, К1 образует активную связь (К1 –К2), К2 пассивную (К2 – К1). Все промежуточные звенья или подструктуры имеют активные и пассивные связи, за исключением низшего слоя. Однако решающее значение для иерархии управления имеют только активные связи, т.е. возможности активно воздействовать на другие элементы и их объединения.

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

Системные связи (горизонтальные и вертикальные) – основа существования системы. Количество элементов в ней может меняться, а связи всегда постоянны. Разрушаются связи, распадается социальная система. Определенная, устойчивая система связей индивидов, сложившаяся в процессе их взаимодействия друг с другом в условиях данного социального организма называется социальными отношениями. Отношения, служащие основой социальной системы, отличаются устойчивостью. Они регулярны и повторяются в неизменном виде. Иначе говоря, люди приходят и уходят, а отношения остаются. Вместе с тем, в системе могут возникать и неустойчивые отношения, т.е. такие, которые проявляются спорадически и не повторяются.

Элементы системы, индивиды, социальные группы, организации и общности, существуют не изолированно друг от друга, а в определенных отношениях. Любые отношения в системе могут быть представлены как парные отношения типа “элемент 1 – связь – элемент 2”. Каждая связь в системе может быть выражена через соответствующую внутрисистемную пару. Например, “начальник – подчиненный”, “руководитель – исполнитель”, “управляющая подсистема – управляемая подсистема”. Внутрисистемные пары, сцепляясь и пересекаясь с другими, образуют как саму систему, так и ее функциональную основу – управление. Следовательно, основной задачей социологии управления будет изучение и диагностирование этих отношений, поиск способов повышения их эффективности.

Управленческие отношения (отношения системных пар) – это то главное звено, с помощью которого можно вытащить всю цепь. Если использовать модель социального организма Г. Спенсера, то управленческие отношения есть аналогия нервной системы в живом организме. Именно этим обстоятельством и обусловлен выбор предмета социологии управления.

Таким образом, **предметом социологии управления** являются управленческие отношения и способы управленческой деятельности, их закономерности.

Предметная область социологии управления очень обширна. Социология управления изучает органы управления – государственные и общественные, прежде всего как социальные системы, весь комплекс подбора и расстановки управленческих кадров, отношения, складывающиеся между работниками аппарата управления при выполнении ими управленческих функций, специфику их интересов. В изучении этих проблем социология управления оказывается близка к социологии организации.

К другой группе проблем социологии управления относятся: - социальные цели управления с точки зрения социальных критериев; их соответствие интересам и желаниям управляемых; - анализ социальных последствий, принимаемых управленческих решений; отношение к ним исполнителей; - система учета интересов, мнений, предложений.

В область социологии управления также входит исследование проблем дисциплины, ответственности, исполнительности. Эти явления рассматриваются не просто как социальные качества личности, а как выражение определенных социальных отношений, которые возникают в процессе управления.

Социология управления изучает закономерности, формы, методы целенаправленного воздействия на социальные структуры и процессы, которые имеют место в социальных институтах и социальных организациях, в обществе в целом. Как прикладная отрасль социологии, социология управления разрабатывает рекомендации, направленные на практическое использование социологического знания для оптимизации управленческих функций, повышение эффективности деятельности институтов управления, прогнозирования социальных последствий реализации управленческих решений.

## **I.2. Управленческие отношения**

Управленческие отношения – это вид общественных отношений при организации совместной жизнедеятельности. Они представляют собой систему взаимных зависимостей, обязанностей людей и институтов, создаваемых для реализации управленческих функций. Управленческие отношения возникают при взаимодействии людей, выполняющих социальные функции по упорядочению определенной деятельности.

Управленческие отношения могут быть рассмотрены в широком и узком смысле слова. В широком смысле субъектами управленческих отношений являются все социальные институты, организации и отдельные индивиды, обладающие властными полномочиями, а область существования этих отношений совпадает с масштабами управленческих воздействий в обществе. В узком смысле слова управленческие отношения возникают тогда, когда имеет место непосредственное выполнение функций управления.

Эти отношения выступают как диалектическое единство субъективного и объективного. С одной стороны, они выражают многообразные связи между людьми в сфере управления, в основе деятельности которых лежит волевое сознательное на-

чало. С другой стороны, управленческие отношения строятся на основе объективных законов и закономерностей реальной действительности, соотносятся с ними и подчинены им. Эти законы и закономерности, реализуясь через сознательную деятельность людей, придают управленческим отношениям необходимую направленность, определяют их содержание. Управленческие отношения являются следствием объективного развития общества и носят конкретно-исторический характер. Они, в первую очередь, обусловлены господствующим способом производства, обмена и распределения материальных благ, уровнем развития культуры и актуальными потребностями данного конкретного общества.

Управленческие отношения охватывают все сферы жизнедеятельности общества. Основными их видами являются: отношения централизма и самостоятельности, субординации и координации, ответственности, состязательности.

*Отношения централизма* – это такие связи между вышестоящими и нижестоящими субъектами социального управления, при которых вышестоящие органы определяют содержание и направленность деятельности нижестоящих в соответствии с общей целью. *Отношения самостоятельности* предполагают наличие у субъектов управления прав и обязанностей, которые позволяют определять содержание и направленность деятельности по реализации своих специфических и общих интересов. Эффективная работа системы социального управления требует соответствия между централизмом и самостоятельностью. Централизм в управленческих отношениях оправдан лишь в той мере, в какой он необходим для достижения заданной цели субъектом управления. Чрезмерная централизация вредна, поскольку лишает прочности систему социального управления. Преодоление негативной тенденции к чрезмерной централизации осуществляется путем перераспределения прав и обязанностей между органами управления, демократизации системы социального управления.

Важность этой задачи объясняется тем, в настоящее время появилась опасность порабощения человека, и источником этой опасности выступает непомерно разросшаяся власть политико-государственных структур, их экспансионистские

притязания, распространяющиеся не только на экономические отношения, но на все остальные сферы деятельности человека, включая область духовной культуры. Репрессивность этих структур особенно тяжело сказывается на жизни людей в станах, где господствуют тоталитарные режимы, административно-командная экономика, где складывается авторитарный стиль отношений между носителями власти и рядовыми членами общества.

*Отношения субординации* – это отношения между субъектами управленческой деятельности, которые выражают непосредственное подчинение одного другому в процессе управления единым объектом, вертикальные связи между ними. В отношениях субординации находит свое конкретное воплощение централизм в управлении. Субординация указывает на приоритет общих интересов, общих целей над особыми, на их взаимосвязь и соподчиненность. *Отношения координации* выражают связи непосредственно не соподчиненных субъектов управления. Эти отношения выступают проявлением самостоятельности субъектов управленческих отношений, горизонтальных связей между ними

*Отношения ответственности* – связи между субъектами управленческой деятельности по выполнению взаимных прав и обязанностей в процессе достижения единой цели. Ответственность выступает как форма объективной зависимости между ними в условиях общественного разделения труда. Объективной основой отношений ответственности служат интересы субъектов управления. Неисполнение или ненадлежащее исполнение установленных прав и обязанностей влечет нанесение ущерба как их собственным, так и общим интересам. Ответственность всегда формируется как результат внешних требований, которые предъявляют друг к другу субъекты управленческих отношений.

*Отношения состязательности* – зависимость эффективности управленческой деятельности от характера противодействия особых интересов субъектов управления, стремящихся к достижению одной и той же значимой цели (занятие руководящей должности, поощрение, льготы и т.п.). Антиподом этих отношений являются

отношения монополизма, ведущие к деградации субъекта управления, групповому эгоизму, протекционизму и т.д.

### **1.3. Управленческие роли**

Управленческая роль – это соответствующий выработанным нормам способ поведения руководителя по обеспечению успешной деятельности организации. *Роль руководителя* – официальная (институционализированная или конвенциональная, т.е. возникшая в результате договора) роль человека, на которого возложены функции управления организацией (социальной группой, общностью, институтом). В структуру роли руководителя входят системы юридических и других социальных норм, системы ожиданий, предъявляемых к руководителю со стороны других лиц, занимающих как более высокие, так и более низкие социальные позиции (статусы). Ожидания, входящие в структуру роли, определяют ответственность и обязанности перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией. Эта роль предоставляет личности право применять строго определенные санкции для управления деятельностью подчиненных. При ее исполнении имеет место взаимовлияние роли и личности. Не только личность может влиять на роль и ее исполнение (например, выбирая стиль руководства), но и структура роли способствует формированию специфических черт и качеств личности.

Кроме роли руководителя выделяют еще три типа управленческих ролей: межличностные, информационные и роли по принятию решений. К межличностным ролям, в первую очередь, относят роль лидера, а во вторую – все другие неформальные роли, связанные с исполнением управленческих функций на неформальном уровне. Лидер нацелен на межличностные отношения и ответственен за мотивацию тех, кто избрал его на эту роль. К информационным ролям – относят роль “приемника информации” (“информатора”), т.е. лица, который разыскивает и получает разнообразную информацию специализированного характера, необходимую для использования в интересах дела. Обычно он действует как эксперт по вопросам данной отрасли или области политики, экономики, культуры и т.д.



К ролям, связанным с принятием решений, относится самый разнообразный круг управленцев, кому предоставлено это право. Например, предприниматель изыскивает дополнительные возможности внутри организации и за ее пределами, разрабатывает и “запускает” различные выгодные проекты; контролирует разработку планов изменения организации и т.д. Распорядитель ресурсов – ответственный за принятие связанных с ними решений, ведущий переговоры и др.

Управленческие роли взаимозависимы и взаимодействуют друг с другом в едином управленческом процессе (цикле). Все они связаны с определенными властными полномочиями. Управление всегда основывается на презумпции власти и полномочий, на подчинении нижестоящих вышестоящим, на явном или скрытом давлении одних на других, на неравенстве в доступе к экономическим и социальным благам. Управление может принимать авторитарную или демократическую формы, но оно всегда остается определенным режимом деятельности индивидов или групп, ограничением свободы действий рамками предписанных норм и правил.

Управленческая пирамида построена таким образом, что в ее конусе находятся самые привилегированные должности. Их гораздо меньше, чем непривилегированных, исполнительных позиций внизу. Поэтому и претендентов на продвижение больше, чем под них уготовано мест. Стремление к достижению, как основной мотив управленческой карьеры, не обязательно связан с социально одобряемыми действиями. Это могут быть и “подсигивание”, коррумпирование, протекция, клевета. Но всегда стремление к достижению объективно связано с неравенством. Если на руководящий пост выдвигается только один, а другие остаются на прежнем месте, то тем самым подчеркивается – первый не равен вторым. Основной принцип коллективистских отношений нарушается. Недаром большинство утопических коммун погибли в тот момент, когда функцию управления, до того осуществляемую всеми, узурпировал один. Поэтому отношения зависимости и власти, отношения подчинения являются важнейшими элементами системы управленческих отношений.

#### **I.4. Социальные отношения зависимости и власти**

Управление строится на зависимости одних от других. Эти отношения присутствуют во всех видах социальных отношений. Они многообразны по форме проявления, а по существу составляют основу управленческих отношений. *Социальная зависимость* – это та сила, которая принуждает нас к выполнению определенных ролей или отказу от их выполнения.

На практике отношения зависимости не всегда осознаются. Рабочие и управленцы могут не знать и не видеть в лицо друг друга, но находиться в отношениях зависимости. Осознание этих отношений может значительно изменить характер межличностных взаимосвязей. Так, если мы осознаем, что зависим от определенного лица или группы лиц, то можем предпринять усилия к разрушению или ослаблению связей, ставящих нас в зависимое положение.

Выделяют структурную и скрытую (неформальную) зависимость. Структурная зависимость основывается на различиях в статусах: обладатели низких статусов зависят от тех, кто имеет высокий статус. Иначе говоря, это зависимость подчиненных от руководителей. *Скрытая зависимость* проявляется тогда, когда официальный статус не имеет значения, поскольку на первый план какие-либо значимые ценности. Имеющий высокий статус, но не обладающий определенными ценностями или каналами доступа к ним, находится в зависимости от того, кто этими ценностями обладает, хотя имеет и более низкий статус. В этом случае официальные статусы отходят на второй план, уступая место скрытым отношениям неформальной зависимости.

Отношения власти отличаются универсальностью, поскольку присутствуют во всех видах социальных отношений. *Власть* есть функция, необходимый элемент жизнедеятельности социальной системы. Это способность одних индивидов изменять поведение других. Власть основывается на трех компонентах: силе, влиянии и авторитете. Сила - это применение или угроза применения физического принуждения. Влияние – это способность воздействовать на решения и действия других помимо авторитета, на основании престижа, уважения, привязанности.

Авторитет – установленное и узаконенное право принимать решения и управлять действиями других людей. Неотъемлемой частью авторитета является право ожидать подчинения и контролировать его. Право руководить и требовать уступчивости обуславливается согласием подчиненных на уступки и несамостоятельность поведения. Выделяют официальный (формальный) и неофициальный (неформальный) авторитет. Официальный авторитет закрепляется с помощью норм, предписанных правил, положений, инструкций и т.п. и зависит от социальной роли его субъекта. Например, авторитет руководителя в коллективе или административном аппарате. Неофициальный авторитет реализуется через отношение к его субъекту со стороны других людей, устанавливается с помощью социально-психологических механизмов и получает психологическое обоснование через личные качества человека, его знания, умения и навыки, профессиональное мастерство и жизненный опыт, т.е. через реальные достоинства носителя авторитета.

Авторитет имеет социальную природу, поэтому он не задается априори, а приобретается и зарабатывается. Он, в первую очередь, зависит от успешности выполнения тех или иных социальных функций. Авторитет руководителя определяется его соответствием современным требованиям, предъявляемым к управленческой деятельности, его морально-этическими качествами, компетентностью, организаторскими способностями. Поэтому приобретаемый руководителем авторитет не сохраняется длительное время, если руководитель постоянно не совершенствует свой стиль, формы и методы работы с людьми.

Зависимость – это неотъемлемое свойство властных отношений. Зависимость отличается от власти тем, что:

- 1) от нее можно уйти, ускользнуть, уклониться;
- 2) в отношениях зависимости нет уступчивости, согласия на подчинение со стороны зависимой стороны;
- 3) зависимость может быть неосознанной, в то время как отношения власти всегда осознанны. Власть есть зависимость в действии, а зависимость – неотъемле-

мое свойство властных отношений. Выделяют власть принуждения, власть связей, власть специалиста, нормативную, референтную.

Существует т.н. “поле власти”, которое может быть предельно малым (личность одного человека) и предельно большим. Есть также абстрактное понятие “вакуум власти”. Абстрактным его называют потому, что в реальной жизни вакуума власти не существует. Тот объем власти, который не используют официальные лидеры, переходит к лидерам неофициальным. Власть перераспределяется в соответствии с пословицей: “Права не дают, а берут”.

Власть обладает свойством неопределенности. Когда руководители не имеют ясного представления о том, что им делать и как поступать в тех или иных условиях, они невольно наделяют властными полномочиями тех, кто знает. Крупные и сложные организации представляют собой лабиринт неопределенностей. Их руководители постоянно находятся в замешательстве, натываясь на препятствия, созданные их собственным незнанием. Незнание есть та почва, на которой происходит перераспределение власти от руководителей к экспертам.

Некоторые профессии могут быть источником большой власти. К ним относятся такие сферы деятельности, от работников которых непосредственно зависит здоровье, свобода и благосостояние людей. Часть искусства завоевания власти состоит в том, что создается впечатление, будто бы человек обладает такими знаниями, которые недоступны окружающим. В условиях всегда сопутствующей власти неопределенности это обстоятельство приобретает решающее значение. Э. Фромм в этой связи заметил: “Если кто-либо делает заявление, звучащее вполне разумно, он вполне ординарен, ничем не отличается от других людей. Если же, однако, он осмелился высказать нечто с точки зрения разума абсурдное, то самим уже этим фактом он показывает, что выходит за пределы обыденного здравого смысла и обладает некой магической силой, властью, возвышающей его над обычным человеком”.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> См.: Фромм Э. Человек для себя самого.// Психоанализ и этика. М.: Республика, 1993.С.157.

Если руководитель проявляет нерешительность, он постепенно теряет свою власть. Она переходит к тем, кто более компетентен и решителен. Власть, не обеспеченная ресурсами (материальными и духовными), переходит к тем, кто этими ресурсами обладает. Усиление зависимости руководителя от вышестоящих инстанций по существу нейтрализует его власть. Увеличение количества подчиненных ведет к усилению власти, в то время как их уменьшение ослабляет власть руководителя.

### **I.5. Социальные отношения подчинения**

Власть всегда основывается на подчинении. Подчинение выражается в готовности подчиниться людям, имеющим властные полномочия. Если кто-то не может подчинить себе других, это означает, что власти у него нет. Подчинение означает зависимость (статусную, материальную или духовную).

В 1965 году американский исследователь Стенли Минграм провел эксперимент по изучению отношений подчинения. Студентам колледжа, участвующим в эксперименте, было предложено наносить болезненные удары электрическим током незнакомым “жертвам”. Студенты исполняли роль экзаменаторов, а экзаменуемый сидел в соседней комнате. По инструкции должны были провести необычно строгий экзамен. В случае неверного ответа экзаменуемого следовало наказывать, подвергнув действию электрического тока. Для этого использовался страшноватый на вид прибор, а электрические разряды якобы передавались через стул, на котором сидел экзаменуемый. По крайней мере, студенты были уверены в этом. В действительности эти электрические разряды были ложными, но после каждого удара экзаменуемый (помощник экспериментатора) “стонал” от боли. Экспериментатор требовал, чтобы студенты наносили все более сильные удары незадачливому ученику.

Каждый из участвующих в эксперименте мог отказаться от участия в нем без всяких последствий для себя. Однако 65% не сделали этого и продолжали мучить свою жертву. Они считали, что не несут за эти мучения никакой ответственности, поскольку действуют по приказу экспериментатора, т.е. человека, наделенного властью. Исследование показало, что возможности слепого подчинения необычайно велики. Подчинение опасно, поскольку превращает людей в вещи, лишает их глав-

ного свойства жизни – свободы. Слепое подчинение вызывается, прежде всего, деперсонизацией отношений между людьми. Отчуждение человека от результатов деятельности создает некое нейтральное пространство, в котором совершаются самые бесчеловечные поступки<sup>5</sup>.

Деперсонизации способствует и форменная одежда (экспериментатор был одет в белый халат, что было символом власти). Форма говорит о том, что носящий ее человек исполняет определенную роль. Снимая форму, люди расстаются и с данной ролью. При этом они думают, что не несут моральной ответственности за поступки, обусловленные этой ролью.

Слепому подчинению способствует соблюдение психологической дистанции между исполнителями и жертвами. Палачи не видят своих жертв, что позволяет им психологически дистанцироваться от них. В результате появляется равнодушное отношение к страданиям других.

Исследование показало, что люди гораздо сильнее хотят подчиняться, чем их к этому вынуждают. Большинство людей даже не осознает этой потребности. Глубинными корнями подчинения является эмоция страха. Этот страх ощущается как страх перед опасностями, угрожающими непокорным.

### **I.6. Основные подходы в социологии управления**

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

*Социально-организационный подход в управлении* – направление в управленческой науке, где центральной проблемой является проблема эффективности и надежности организации. В рамках данного подхода решаются вопросы целеполагания, управляемости и гибкости организации; стратегии и тактики управления, надежности и качества управленческих решений; личного и безличного, творческого и рутинного, формализованного и спонтанного в отношениях людей, членов организации. Особенностью этого подхода является признание двух начал в развитии органи-

---

5 См.: Deep S.D. Human relations in management. - Encino (Cal.): Glencoe Publ. co., 1978.

зации: 1) целевой ее природы, предполагающей свободное изменение ее форм, в соответствии с необходимостью преобразований в ходе достижения целей; 2) взгляд на организацию как на естественно развивающийся социальный организм, поэтапное становление которого детерминировано рядом специфических закономерностей.

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

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

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

## I.7. Принципы социологии управления

Принципы социологии управления – это исходные основополагающие требования, которыми руководствуется субъект управления. К ним относятся: принципы объективности, системности, комплексности, конкретности, основного звена, адресности, законности.

*Принцип объективности* выражает требование учета в процессе управления закономерностей развития объекта управления. Он означает необходимость научной обоснованности управленческой деятельности достижениями общественных и естественных наук, а также результатами конкретных социологических исследований.

*Принцип системности* выражается, во-первых, в понимании объекта управления как системы, во-вторых, в понимании управленческого воздействия как системного по логике и применяемым средствам.

*Принцип комплексности* означает требование учитывать в каждом социальном явлении, подвергающемся управленческому воздействию, все его аспекты: экономические, социальные, духовные, политические и другие. Это особая сторона системного подхода в социальном управлении.

*Принцип конкретности* означает требование соответствия управленческого воздействия свойствам объекта социального управления. Например, при реализации управленческого решения этот принцип выражается в соответствии управленческой задачи социально-психологическим и иным качествам исполнителей, что обеспечивает их активное включение в процесс достижения нужных целей.

*Принцип основного звена* выражается в требовании определения главной задачи среди всего комплекса взаимосвязанных задач. Для того чтобы найти главное звено в управленческой деятельности в данный момент, необходимо выявить главную причинную связь. Основное звено – это то звено, которое цементирует систему и обеспечивает ее успешное функционирование.

*Принцип адресности* предполагает выделение конкретных исполнителей и закрепление вполне определенного круга задач, осуществление которых необходимо для достижения поставленной цели. Нарушение этого принципа в социальном



управлении приводит к появлению неопределенности в отношениях исполнителей и руководителей, снижению их ответственности и, как следствие, к снижению целевой направленности управленческого процесса.

*Принцип законности* – это обязательное исполнение законов и иных правовых актов всеми участниками управленческого процесса.

### **I.8. Законы и закономерности социологии управления**

Изучение управленческих отношений, поиск устойчивых связей, законов и закономерностей социального управления – главная задача социологии управления. О важности и необходимости этой работы говорит наша недавняя история. М. С. Горбачев начал реформировать политическую систему общества, меняя ее структурные элементы, но “забыл” о функциях. Был нарушен *закон изоморфизма* – закон соответствия структуры и функций социальной системы. Результат оказался плачевным для страны.

*Социальная закономерность* – это объективно существующая, повторяющаяся связь социальных явлений, выражающая возникновение, функционирование и развитие общества как целостной социальной системы или отдельных его подсистем. Проще говоря, это мягкая связь между основанием и следствием. С этим понятием тесно связано понятие “социальный закон”. *Социальные законы* – это выражение существенной, всеобщей и необходимой связи социальных явлений и процессов. В данном случае имеет место жесткая связь между основанием и следствием. Поскольку в реальной жизни таких связей немного, то в социологии этот термин употребляется редко. Рассмотрим характер различий между законом и закономерностью на следующем примере: если на первом предприятии заработная плата больше чем на втором, работники второго предприятия будут стремиться перейти на первое. Что, это, закон или закономерность? Для ответа на данный вопрос необходимо установить, существует ли здесь жесткая связь между основанием и следствием (если есть явление А, то должно быть явление В). Анализ показывает, что жесткой связи здесь нет. Зарботная плата далеко не всегда является главным мотивом поведения. Следовательно, это закономерность, которая может быть сформулирована так: если

на первом предприятии заработная плата выше, чем на втором, то при прочих равных условиях работники второго предприятия могут стремиться перейти на первое.

*Социологические законы (закономерности) управления* – это законы осуществления управленческого воздействия на социальные объекты в целях обеспечения их эффективного функционирования и оптимального развития. Они характеризуют необходимые, существенные связи между элементами, подсистемами (управляющей и управляемой) системы социального управления, его субъектом и объектом в процессе принятия и реализации управленческих решений. Законы (закономерности) определяют внутреннее строение субъекта управления (управляющей подсистемы), структуру и состав его элементов, порядок их взаимодействия.

К основным законам социологии управления можно отнести: законы систем, законы организации, а также уже названный закон изоморфизма; закон организации управленческой деятельности; законы управленческих отношений.

К *законам систем* относятся: закон внутрисистемных пар и закон потенциала действия. Первый закон гласит: все элементы системы, взаимодействуя друг с другом, образуют внутрисистемные пары, один из элементов которых будет активным (управляющая подсистема), а другой пассивным (управляемая подсистема). Вторым закон – в результате взаимодействия активного и пассивного элементов возникает результат (потенциал действия), являющийся новым элементом системы.

*Законы организации* – это: закон неформальных организаций и закон эффективного руководства в организации. Закон неформальных организаций можно сформулировать так: внутри формальной (официальной) организации всегда создаются организации неформальные (неофициальные), состоящие из друзей приятелей, кругов межличностного общения и определяющие характер поведения своих членов на официальном и неофициальном уровнях. Закон эффективного руководства в организации гласит: управляющее воздействие будет эффективным только тогда, когда основные цели формальной и неформальной организаций совпадают.

*Закон организации управленческой деятельности* выражает устойчивую зависимость эффективности процесса управления социальными объектами от степени

соответствия функций, ответственности, прав и обязанностей участников процесса управления на каждом его уровне. В ходе исследований установлено, что баланс прав и обязанностей – необходимое условие эффективности процесса управления. Часто имеющий место в практической жизни дисбаланс между правами и обязанностями, когда все возрастающая ответственность не сопровождается усилением рычагов и средств управления, может создать нетерпимую психологическую атмосферу в организации. Однако в силу действия механизмов психологической регуляции руководители все равно приспособляются к отсутствию реальных рычагов управления и берут на себя ровно столько ответственности, сколько позволяют их права.

В то же время, наделение руководителя широкими правами без необходимых обязанностей приводит к безответственности, волюнтаризму и невозможности достичь целей управленческой деятельности.

*Законы управленческих отношений* выражают объективные, необходимые, существенные связи субъектов управления (руководителей, администрации и других носителей социальных функций управления) и эффективности функционирования системы социального управления. К ним следует отнести: закон взаимодействия особых интересов субъектов управленческих отношений, а также закон единства и независимости их особых интересов.

*Закон взаимодействия особых интересов субъектов управленческих отношений* выражает существенную связь между субъектами управления в процессе реализации единой цели. Особые, т.е. личные интересы начальников (руководителей) всех уровней не должны порождать конфликты в управленческих звеньях. В соответствии с ним необходимо ставить субъектов управления в условия, которые не позволят им отклониться от заданных целей и формируют заинтересованность в ее эффективной реализации. Управленцы всех уровней должны видеть в управленческой деятельности свой интерес, который совпадет по основным параметрам с целями организации.

*Единство и независимость особых интересов* – закон, определяющий взаимное положение участников управленческого процесса. Особые интересы многих

членов организации могут быть независимыми друг от друга. Например, цели администрации и профсоюзов или иных общественных организаций. Объективной основой их единства является достижение экономических и социальных целей организации. Поэтому каждый субъект управленческих отношений способен активно взаимодействовать с другими субъектами при возникновении противоречий на основе общего и вместе с тем особого интереса.

### **I.9. Место социологии управления в системе социологического знания**

Социология представляет собой целостную разветвленную систему знания. В структуре этой системы обычно выделяют три взаимосвязанных уровня: первый – общая социологическая теория и методология; второй – специальные социологические теории (теории среднего уровня или отраслевые социологии); третий – эмпирические исследования. Общая социологическая теория является не только системой знания, но и описанием типового способа получения нового знания. Более высокие уровни теоретического обобщения – методологическая основа для построения теорий менее высокого уровня – отраслевых и специальных. Эти теории “питаются” данными эмпирических исследований.

Специальные социологические теории (теории среднего уровня по Р.Мертону) – это отрасли социологического знания, изучающие поведение человека и функционирование объединений людей, социальных институтов в той или иной сфере общественного бытия (сфере труда, досуга, быта, экономики, политики и т.п.). По классификации, предложенной Я.Щепаньским, существуют теории: 1) исследующие социальные институты (социология труда, права, религии и т.п.); 2) исследующие социальные процессы (управления, интеграции, дезинтеграции и т.д.)<sup>6</sup>.

Отсюда следует, что социология управления – это специальная социологическая теория (теория среднего уровня), изучающая управление общественными системами как социальный процесс. В классической системе социологии П. Сорокина социальное управление входит в ее четвертый раздел – социальную политику (социальную медицину или учение о счастье). Его задачей, по мнению П. Сорокина, явля-

<sup>6</sup> См.: Я.Щепаньский Элементарные понятия социологии М. : Прогресс , 2003

ется – формулировка рецептов, указание средств, пользуясь которыми можно и должно достигать цели улучшения общественной жизни и человека<sup>7</sup>.

С одной стороны, социология управления – это одна из отраслевых социологий, имеющая свою специфику. С другой стороны, в рамках социального управления для решения постоянно возникающих новых социальных проблем необходим глубокий анализ конкретной ситуации, особенностей развития и функционирования разнообразных социальных общностей, институтов, организаций, групп, отношений между ними. Это нужно для того, чтобы, во-первых, уточнить прогнозы социальных изменений и, во-вторых, определить наиболее эффективные способы воздействия на социальные процессы. Следовательно, предметная область социологии управления включает в себе все специальные социологические теории, и эта отрасль знания занимает промежуточное положение между общей социологической теорией и эмпирическими исследованиями.

Вместе с тем, социология управления может быть рассмотрена и в более широком контексте. У каждой науки есть, как минимум, четыре основные функции: познавательная, описательная, объяснительная и прогнозирующая. В социологии, кроме того, есть и четвертая – функция управления. Если вычленив эту функцию из системы социологического знания и рассмотреть отдельно, возникнет новая научная дисциплина – социология управления. В таком понимании социология управления имеет очень широкую предметную область. Управление не ограничивается сферой труда и общественного производства. Это свойство, внутренне присущее обществу, имеет всеобщий характер и, следовательно, нуждается в изучении с помощью социологического знания.

Социология управления возникла как пограничная отрасль научного знания на стыке социологии, политологии, менеджмента и социальной психологии. Если рассматривать ее как одну из теорий среднего уровня, то наиболее близкими к ней будут специальные социологические теории: социология политики, менеджмента, труда, организации. С социологией управления у этих теорий общий объект иссле-

---

7 См.: Сорокин П.А. Социокультурная динамика и эволюционизм // Американская социологическая мысль. - М. - 1996. С.372-392

дования и они в той или иной степени вторгаются в ее предметную область. Важно помнить и то, что социология управления совершенно новая научная дисциплина. Она еще только формируется на основе данных, полученных другими научными дисциплинами в результате изучения с применением социологических методов тех или иных свойств управленческих отношений на различных уровнях социальной организации общества.

## Раздел II

### СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ И АЛГОРИТМ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

#### II. 1 Сущность социального управления

Под термином “управление” понимается функция организмов, систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию ее программы и целей. Управление – это механизм упорядочения взаимодействия людей, стремящихся получить более высокий статус и лучшее место под солнцем.

Социология управления изучает закономерности оптимального и эффективно-го управления людьми в социальных системах, т.е. решает проблемы *социального управления*. Если социология управления – это научная дисциплина, то социальное управление – область практической деятельности. Социальное управление является инструментом целенаправленного, сознательного, планомерного регулирования системы общественных отношений.

Категория «социальное управление» рассматривается в двух смыслах слова: широком и узком. *В широком смысле* – это управление всеми и любыми общественными процессами в отличие от управления в биологических и технических системах. Это органически присущее общественной системе явление, обеспечивающее сохранение ее целостности, качественной специфики, воспроизводство и развитие. К факторам, регулирующим общественную жизнь, следует отнести:

систему факторов, заложенных в природе человека и обусловленных окружающей средой, которые принято называть законами общественного развития;

совокупность включенных в общественный процесс и связанных с ним случайных событий, которые усиливают или ослабляют, а подчас и блокируют действие объективных законов, т.е. препятствуют естественному развитию общества и человека;

систему управленческих действий, более или менее полно отвечающих текущим, перспективным и глобальным задачам развития человеческого общества;

систему самоуправленческих действий коллективных и индивидуальных членов общества, выступающих в качестве субъектов управляемого общественного процесса.

*В широком смысле социальное управление* может быть стихийным, выступающим как результат воздействия на общество различных сил, массы случайных единичных актов (например, рынок), сознательным, т.е. осуществляемым социальными институтами и организациями (например, государством).

*В узком смысле социальное управление* – это управление процессами и явлениями социальной сферы общественной жизни, средство реализации социальной политики. В этом отношении социальное управление представляет собой осознанное, систематическое, целенаправленное воздействие на социальные объединения по упорядочению и совершенствованию их социально-деятельностной структуры. Социальное управление призвано способствовать выявлению возникающих социальных проблем, разработке и реализации современных методов их решения, достижению его планируемых состояний и характеристик.

В числе *общих признаков* социального управления могут быть названы:

а) управление людьми, т.е. признание социальных групп, общностей в качестве основного объекта воздействия;

б) целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности, воздействие на условия жизни людей и их ценностные ориентации;

в) разработка и выбор методов на основе познания и использования закономерностей социальных отношений, а также информации о состоянии объекта управления и внешней по отношению к нему среды.

***а) сущность социологического подхода к социальному управлению***

Сущность социологического подхода к управлению состоит в выделении *трех его компонентов*.

Первый – ядро механизмов управления. Это целенаправленное управляющее воздействие, включающее целеполагание и целеосуществление. Такое воздействие



может быть внешним, когда орган управления находится за рамками самих объектов, а также самоуправлением, когда воздействие осуществляется подразделением или субъектом, входящим в состав самого объекта.

Вторым компонентом является социальная самоорганизация, т.е. спонтанные процессы внутриколлективного регулирования: лидерство, шкала престижа, неформальное группообразование, социальные нормы. Социальная самоорганизация существует на всех уровнях организации общества, начиная с общества как целого и кончая первичными группами. Ее отличительный признак – спонтанность, т.е. самопроизвольность, отсутствие единого субъективного начала.

Оба названных компонента образуют третий – организационный порядок. *Организационный порядок* – это система долговременных, относительно стабильных целей, связей и норм, регулирующих отношения, возникающие между организациями, а также между подразделениями и людьми как членами организаций по поводу осуществления их функций. Этот компонент включает в себя как продукты прошлого управленческого труда (решения, приказы и т.д.), так и систему стихийно сложившихся правил и норм отношений в коллективе.

### ***б) цели социального управления***

В основе любого управляемого процесса лежит понятие цели. Формирование цели становится одной из важнейших функций и одним из качественных параметров, характеризующих целостную систему управления. Цель ориентирует на достижение положительного конечного результата. Она выстраивается на основе идеальных представлений, побуждающих мотивов социальной деятельности, ценностей, потребностей, интересов, ориентации, установок и т.д. Управление всегда целенаправленно. Выбор, формирование, обоснование цели – исходные пункты процесса управления. *Цель* социального управления представляет собой идеальный образ желаемого результата. Цели как будущее состояние социального объекта рассматривается с учетом его прошлого положения, настоящего состояния, тенденций развития.

Определение целей должно быть научно обоснованным, поскольку именно цели обуславливают формирование определенного механизма социального управ-

ления, содержание, стиль управленческой деятельности, выбор методов, средств и приемов управления, подбор и расстановку управленческих кадров и т.п.

Система целей в социальном управлении имеет иерархическую структуру и выражается специфическим термином «дерево целей». *Дерево целей* – это способ формирования структуры целей, обеспечивающий взаимосвязь множества целей различного содержания (экономических, социальных, политических, духовных), их согласованность в достижении главной цели. Формирование дерева целей в социальном управлении происходит по принципу «от общего к частному». На вершине находится главная цель. Она расчленяется на промежуточные цели, от реализации которых зависит ее достижение. Промежуточные цели, в свою очередь, расчленяются на более частные. Так достигается максимальная конкретизация управленческой деятельности.

Главной целью социального управления является социальный порядок. С точки зрения социологии управления, социальный порядок – это условие, цель и конечный результат социального управления. В социологии существует несколько точек зрения на социальный порядок. Так, теории “принуждения” объясняют социальный порядок как продукт власти, монополизировавшей средства принуждения, чтобы добиться от людей согласованных социальных действий. Сторонники теории “общественного договора” наивно считают социальный порядок результатом договора между людьми, понявшими, что в их интересах согласиться на определенные социальные установления. Теории социального обмена трактуют это понятие как непреднамеренный результат действий людей, преследующих собственные интересы и т.п.

В более широком понимании *социальный порядок* – это система, включающая в себя индивидов, социальные группы, взаимосвязи между ними, привычки, обычаи, традиции, действующие незаметно, но способствующие выполнению различных видов деятельности, необходимых для успешного функционирования данной социальной системы. В этом понятии выражена идея организованной общественной жизни, упорядоченности социальных действий и социальной системы. Социальный поряд-

док содержит ряд взаимосвязанных оттенков значения: мысль о неслучайности социального поведения каждого индивида, о существовании взаимности, согласованности, дополнительности и предсказуемости в действиях людей (люди могут действовать социально, только если знают, чего ожидать друг от друга); представление об устойчивости и исторической длительности форм общественной жизни; представление о существовании в ней ограниченного насилия и т.п.

С понятием цели тесно связано понятие задачи, которое образует взаимосвязанную цепочку, где каждая последующая частная задача конкретизирует общую цель. Конечная цель реальной деятельности может быть названа ее общей задачей, а частные задачи, выступающие в качестве средств решения основной, можно назвать промежуточными целями или целями второго порядка. Таким образом, определение цели позволяет упорядочить процесс управленческой деятельности в виде последовательности решения основных, частных, а также дополнительных задач единого управленческого цикла.

### ***в) основные принципы социального управления***

Имея конкретное, ситуационное содержание, управленческий процесс, тем не менее, осуществляется в соответствии с определенной логикой. Данная логическая связь проявляется и реализуется через систему общих принципов управления. Под *принципами социального управления* принято понимать исходные основополагающие требования, которые обеспечивают эффективное функционирование всего управленческого механизма.

Одним из основополагающих управленческих принципов является *принцип научности*. Он означает все более полное познание и использование в реальной практике управления законов общественного развития. Принятие научно обоснованных решений (использование научного метода) также означает:

анализ и применение лучшего мирового опыта в управлении;

обеспечение соотносительного баланса экономичности, технологичности и экологичности процесса управления;

3) недопустимости волюнтаризма и субъективизма при принятии решений.

обеспечение соответствия управленческого персонала возрастающим требованиям к уровню руководства;

использование новейших технологий при распространении, анализе и обработке используемой информации в глобальном масштабе;

использование и развитие научных основ управления в разрешении управленческих проблем.

Следующим немаловажным принципом управления можно *считать системный (комплексный) подход*. Рассматриваемая социальная система управления состоит из управляющей и управляемой подсистем. Каждая из подсистем в свою очередь распадается на совокупность элементов и имеет внутреннюю структуру. Но рассматриваются они как комплексное единое целое в системе. Системный подход означает, что руководители любого уровня могут оценить ситуацию в целом. Решения принимаются с учетом всех обстоятельств и возможных последствий для управляемого объекта, как единой системы. Данный подход предполагает также правильное определение основных задач развития управляемого объекта, учет различных путей достижения намеченных целей и выбор оптимального варианта решения поставленной задачи. Гармоничное функционирование всех составных частей, ликвидация диспропорций и противоречий между ними является одной из важных функций системного подхода. Используется системный подход и при анализе и принятии решений в управлении.

*Принцип гибкости* - это способность приспособиться, адаптироваться к изменениям во внешней и внутренней среде управления. Это умение принимать оперативные решения по текущим проблемам, управлять ситуациями, вышедшими из под контроля, устранять помехи при реализации целей. Реализация этого принципа предполагает умение воспринимать, оценивать и внедрять новейшие достижения в своей области деятельности (нововведения). Этот принцип требует предоставления большой индивидуальной, организационной и институциональной свободы, а также экономической свободы в распоряжении ресурсами в критических ситуациях. Вме-

сте с тем гибкость является вспомогательной функцией, инструментом в достижении заданной цели.

Важным принципом социального управления (особенно современного менеджмента) является *интегральный подход*. Он позволяет сравнивать цели развития объекта управления с имеющимся потенциалом его мощностей, приводит в равновесие внешние стратегии и внутренние возможности их осуществления (технологические, экономические, экологические). Данный принцип предполагает использование в управлении эффективных механизмов интеграции, долго- и краткосрочных прогнозов, отраслевого и территориального управления, выработку целенаправленной политики руководства, анализ принимаемых решений.

К основополагающим относится и *принцип сочетания централизации и децентрализации* современных управленческих процессов. Управленческие процессы являются взаимодополняющими направлениями, сочетающими в себе концентрацию управленческой власти и ее распределение по отдельным элементам (или передачу части управленческих функций периферии). Это управление и самоуправление, граница между которыми подвижна. В соответствии с этим принципом определяется предел эффективности централизации (темпы развития), доминирования господства и подчинения, насилия и подавления. Децентрализованный характер решения управленческих проблем обеспечивает динамизм, более быстрые реакции на изменение условий существования, более гибкое маневрирование силами, поскольку в ее основе лежит приближение самого процесса управления к управляемым структурам, т.е. непосредственно к исполнителям. Действия централизованного и децентрализованного начал современного управления должны уравновешивать друг друга, так же как процессы управления и самоуправления, организации и самоорганизации общества

Набор взаимосвязанных и взаимообусловленных принципов управления создает определенную систему, способную эффективно решать общественные проблемы.

### *г) виды социального управления*

К разновидностям социального управления обычно относят: стратегическое управление, оперативное управление, государственное управление, руководство и менеджмент. Научной литературе нередко употребляется термин “глобальное управление”, т.е. управление глобальными процессами.

*Стратегическое управление* представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь обществу достичь своих целей. Субъектом стратегического управления выступает государство как социальный институт. Вместе с тем отдельные стратегии могут разрабатываться и на уровне организаций. **Стратегия** (от. греч. strategos - искусство генерала) представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение целей.

Процесс стратегического управления является инструментом, помогающим в принятии решений. Его главная задача – достижение стратегических целей путем внедрения нововведений и изменений. В рамках стратегического управления выделяют (согласно Питеру Лоранжу) четыре основных вида управленческой деятельности: распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и осознание организационных стратегий.

Процесс распределения ресурсов касается таких ресурсов как финансы, человеческий потенциал, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера. Внутренняя координация включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон организации с целью повышения эффективности внутренних операций. Осознание организационных стратегий предусматривает осуществление систематического развития мышления руководителей, которые могут делать правильные выборы из прошлых стратегических решений. Роль руководителя высшего звена связана с осуществлением, объединением и оценкой процесса стратегического управления.

Управленческие стратегии должны быть понятны и внутренне приняты высшим руководством. Хотя стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Стратегические планы реализуются в ходе *оперативного управления*. Цель системы оперативного управления – обеспечение реализации управленческих стратегий и достижение целей организации. Любая система оперативного управления включает следующие основные элементы:

**Управленческий цикл** (процесс), отлаженный самым тщательным образом.

**Обратная связь**, осуществляемая системой мер, обеспечивающих эффективность управленческого процесса.

**Сравнение**. Например, на предприятиях сравнивают значение действительной производительности с расчетной нормой или расчетной производительностью процесса.

**Корректирующий фактор**. Необходимо иметь структуру, принимающую корректирующие действия при приеме сигнала об отклонении от плана развития за допустимые пределы.

**Планирующая система**. Для достижения результата необходимо определить расчетную норму эффективности контролируемого процесса.

Особое место в структуре социального управления занимает государственное управление. Когда речь идет об управлении государством, как правило, используют понятие “государственная политика”. Государственная политика может быть охарактеризована как политическая линия господствующего класса, социального слоя, социальной группы, а иногда и отдельного человека (например, при культе личности).

*Государственное управление* – это одна из областей государственной политики, базирующаяся на выработанных в обществе и законодательно закрепленных социальных установлениях (конституция, законы, указы и т.д.) с учетом теоретико-информационных, кибернетических, экономических, правовых, социологических и

других разработок и разнообразных факторов, влияющих на содержание и направление государственной политики.

В научной литературе нередко употребляется понятие менеджмента” как синонима понятия “социальное управление”. В переводе с английского менеджмент и есть управление. Нельзя не отметить, что эти понятия близки. Но все же следует видеть специфику каждого из них.

**Менеджмент** – это процесс использования организационных ресурсов для достижения стоящих перед организацией целей, благодаря функциям планирования, принятия решений, организации, лидерства и контроля. Специфика этого понятия состоит в том, что менеджмент – это особый тип управленческой деятельности и, прежде всего, инструмент коммерческого управления. Иначе говоря, это целенаправленный сознательно организуемый, координирующий процесс планирования и регулирования деятельности предприятия, организации, фирмы. Его целью и основным назначением является достижение максимально возможного экономического эффекта, прибыли при минимальных затратах ресурсов, усилий и времени. Таким образом, эти понятия (менеджмент и социальное управление) характеризуют различные социокультурные явления.

Еще одним понятием, употребляемым в данном контексте, является руководство. **Руководство** – это особый вид деятельности, основная функция которого состоит в интеграции трудовой активности работников различных профессий, разного уровня квалификации по достижению единой цели. Иначе говоря, это работа руководителя с подчиненными в непосредственном контакте по решению служебных задач. В этом смысле социологический подход предполагает анализ руководства как особого отношения между людьми в организации.

Руководство выступает как отношение между различными статусами, уровнями административной структуры, имеющее под собой правовую основу и проявляющееся в виде односторонней зависимости одного работника от другого. Вместе с тем, это и отношение между личностями, специфический тип общения. В этом слу-



чае рассматривается его социально-психологическое содержание – взаимное признание, влияние, стиль, интересы и т.д.

Социологический подход предполагает анализ руководства как особого, триединого отношения между людьми. Во-первых, руководство – это отношение между разными статусами, уровнями административной структуры, имеющее под собой правовую основу и проявляющееся в виде односторонней зависимости одного работника от другого. Во-вторых, руководство – это отношение между отдельными рабочими функциями общего трудового процесса. В нем связываются, с одной стороны, функция организации, с другой – исполнение. В-третьих, – это также отношение между личностями, специфический тип общения.

**Самоуправление** – в самом общем смысле - это автономное функционирование какой-либо организационной системы (подсистемы), самостоятельное принятие ею решений по внутренним проблемам. Та или иная степень самоуправления свойственна любым социальным образованиям. С социологической точки зрения самоуправление выступает как коллективное управление, как участие всех членов организации, всего населения в социальном управлении. Технология современного управления требует квалифицированного технического, правового, организационного обоснования решений, рациональных процедур их согласования, контроля за исполнением. Поэтому самоуправление не противоречит созданию отдельного органа управления и профессиональной управленческой деятельности, а лишь дополняет их.

#### ***д) структура социального управления***

Под ***структурой управления*** принято понимать упорядоченное расположение уровней управления от низшего к высшему. Структура управления начинается с низшего звена, затем переходит к высшему звену. Вместе с тем, если в крупных компаниях может быть, по крайней мере, пять уровней управления: низшее, младшее, среднее, старшее и высшее звенья, то на уровне сложноорганизованных систем, кокой является общество, их гораздо больше. Например, в вооруженных силах, отраслевых и региональных органах управления существует значительно больше

уровней управления – 49 и более. Если между исполнителями (рабочими, служащими) и руководителем высшего звена (директором) существует большое число уровней, такую структуру управления называют *вертикальной*. Если уровней руководства немного (не более трех), ее называют *горизонтальной*.

Традиционная структура управления, существующая многие тысячи лет, включающая функциональные службы, называется *линейной структурой*. Возникшая в начале XX века новая структура управления, включающая целую сеть функциональных служб, называется *линейно-штабной структурой*. На менеджерском уровне функциональные службы составляют консультативный штаб при главном руководстве фирмы, обслуживающей основные подразделения (основные цехи).

Руководители высшего звена называются администраторами, а их аппарат – администрацией. Между администрацией и управлением существуют следующие различия: администрация в лице высшего руководства определяет главные цели и политику фирмы, а управление, которым занимаются все другие руководители, обеспечивает выполнение операций, необходимых для реализации этих целей и политики. Функции администрации и управления взаимно пересекаются. Чем выше уровень управления, тем больше времени уделяется администрированию и меньше – управлению.

### ***е) функции социального управления***

Содержание управленческой деятельности раскрывается в функциях управления. Основные функции связаны, прежде всего, с осознанием, определенным видением проблемной ситуации, требующей своего разрешения. Но они так же направлены на планирование, организация, обеспечение регулирования и контроля в ходе организации совместной деятельности людей. Под *функциями управления* следует понимать особые виды управленческого труда, представляющие те или иные направления воздействия на управляемые объекты.

Прежде всего, выделяют *функцию формирования стратегического мышления*. Первая задача, которая встает перед управленцем любого ранга, состоит в том, чтобы осознать, выявить социальную проблему, противоречие, требующее своего раз-

решения на общественном уровне. На основе анализа конкретной социальной ситуации появляется определенное видение, понимание, предпринимается попытка раскрытия природы той системы, которая порождает определенную ситуацию, подлежащую изучению. В таком случае мы приобретаем некоторую первоначальную информацию об объекте управления. На данном фундаменте отыскиваются основные опорные точки развития самой системы, формируется основная стратегия решения возникшей проблемы.

Следующая специфическая функция управления состоит в *целеполагании и предвидении* социальных последствий, к которым приведет реализация провозглашенных целей. Как отмечалось выше, в основе любого управляемого процесса лежит понятие цели. В общественных системах цель не задается, а вырабатывается самой системой. Тогда формирование цели становится одной из важнейших функций. От того, насколько правильно выбрана цель, зависит развитие системы, ее судьба и будущее. При анализе и разработке любого управленческого процесса необходимо иметь в виду, что управляемая система функционирует в тех или иных конкретных внешних условиях, которые не контролируются самой системой. Поэтому, намечая основные направления развития управления системой, необходимо составить комплексный сценарий воздействия внешних факторов, влияющих на тенденции развития системы в целом, которые не подвластны и не контролируемые самой системой. Но сценарий останется лишь простым листом бумаги, если не будет организована и налажена система обратной связи, сигнализирующая о тех изменениях, которые могут произойти в реальной действительности. Следовательно, разработка прогноза развития ситуации, предвидение возможных последствий является одной из основополагающих функций управленческой деятельности.

Следующая функция - *диагностирование и принятие решения*. Прежде всего, создается целостная программа деятельности и осуществляется всестороннее планирование, где определяются и разворачиваются цели по конкретным показателям деятельности организации (сроки, ресурсы, исполнители). Степень детализации увеличивается по мере проработанности основных составляющих переменных плана:

стратегический план, долгосрочный план - среднесрочный план - текущий план. Составляются сначала программы, затем проекты и планы - ориентиры.

*Функция регулирования, учета и контроля* направлена на поддержание требуемого соотношения между различными элементами системы, на ликвидацию возможных отклонений от плановых заданий в функционировании управляемого объекта. Выполнение таких функций как регулирование, учет и контроль потребует оперативного планирования наблюдения и проверки соответствия действительного хода и развития процесса деятельности разработанной программы. В заключении необходимо провести подведение итогов осуществления намеченного плана действий и разработку рекомендаций на будущее. Таким образом, четыре вышеозначенных относительно независимых функций управления, совокупность которых отражает структуру субъект-объектного взаимодействия, а в целом представляют собой *процесс социального управления*.

Итак, мы можем охарактеризовать управление как взаимодействие хотя бы двух элементов субъекта (управляющей подсистемы) и объекта (управляемой подсистемы). Данные элементы наделены определенными специфическими свойствами и качествами. Содержание их деятельности раскрывается в конкретных функциях. Они взаимосвязаны и взаимообуславливают друг друга. На основе разделения функций создается определенная структура системы управления.

## **II. 2. АЛГОРИТМ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Алгоритм** (по латинской форме имени среднеазиатского математика Аль-Хорезми *Algorithmi*) – система операций, применяемых по строго определенным правилам, которая, после последовательного их выполнения, приводит к решению поставленной задачи. Алгоритм социального управления – это строго последовательное и четкое изложение правил, которым необходимо следовать, чтобы преобразовать исходные данные в искомый результат решения управленческой задачи.

Основными характеристиками алгоритма социального управления являются: детерминированность, дискретность и массовость. Детерминированность – это однозначность результата преобразования исходных данных. Дискретность – расчле-

ненность алгоритма на отдельные элементарные операции. Массовость означает, что используемый алгоритм должен обеспечить решение любой задачи из класса однотипных задач.

Алгоритм в социальном управлении – это последовательно развертываемые стадии управленческого цикла: сбор и обработка первичной информации и целеполагание; социальное предвидение и прогнозирование; социальное проектирование, программирование и планирование; выбор и применение социальных технологий. В реальной деятельности руководителя любого ранга эти этапы специально не выделяются, поскольку сливаются в единый процесс, от качественного состояния которого зависит успех. Их выделение необходимо, прежде всего, с научной точки зрения.

#### ***а) сбор, обработка первичной информации***

Первый этап, который, как бы, открывает единый управленческий цикл, заключается в сборе, обработке и интерпретации массива информации необходимого для постановки проблемы, подлежащей решению в результате управленческой деятельности. На данном этапе может применяться весь арсенал социологических методов, и даже проводится конкретное социологическое исследование. Это зависит от уровня и конкретных задач, вытекающих из анализа управленческой ситуации.

Следующий шаг предусматривает более углубленную проработку полученной первичной информации и направлен на анализ и диагностирование существующей проблемной ситуации. Если анализ включает описание и выявление первичных свойств, отношений и элементов, составляющих проблемную ситуацию, то диагноз определяет ее основополагающие признаки, причины и устанавливает характер и сущность искомой проблемы.

Анализ предполагает как описание того, что имеется в реальности, так и того, что скрывается в латентном виде. Особое внимание уделяется тем факторам, которые дезорганизуют развитие событий, или повышают активность тех социальных сил, которые еще незначительны, но имеют устойчивую тенденцию к росту.

Диагностика (диагностирование) требует, во-первых, общей оценки сложившейся управленческой ситуации. Во-вторых, выявления главной тенденции, установление тех генеральных направлений, которые характеризуют развитие ситуации. В третьих, определение факторов, оказывающих негативное влияние на управленческий процесс.

### ***б) социальное предвидение и прогнозирование***

В современной литературе научное предвидение обычно подразделяется на естественнонаучное (перспективы развития природных явлений) и социальное (перспективы развития личности и общества). Социальное предвидение имеет несколько форм конкретизации. Во-первых, предчувствие (простое предвосхищение), которое может выступать и как психофизиологическое явление, присущее всем живым организмам, и как социальное явление, которое находит воплощение в жизни многих людей и связано с ожиданием вероятностных событий. Во-вторых, более высокая форма – предугадывание (сложное предвосхищение), присущее только человеку и выступающее как размышление о будущем на основе его личного опыта. В-третьих, конкретное научное предвидение как логический вывод из закономерностей развития определенного явления. В-четвертых, 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 неизвестных в данный момент, но поддающихся выявлению и использованию в теории и практике социального управления. Его важнейшая функция состоит в том, чтобы дать информацию о степени неопределенности различных неуправляемых параметров, влияющих на результаты управления.

Неопределенности – это неполное и неточное представление о значениях различных параметров в будущем, которые порождаются различными причинами. Если классифицировать неопределенности в зависимости от причин, по которым они возникают, можно выделить две их разновидности. К первой будут относиться неопре-

деленности, являющиеся следствием незнания объективных тенденций и закономерностей, по которому развивается тот или иной процесс. Ко второй – неопределенности порождаемые другими причинами.

Социальное предвидение базируется на единстве рационального и интуитивного, и имеет место даже тогда, когда информация отсутствует полностью. Одним из уровней социального предвидения является социальное прогнозирование. Если предвидение ограничивается утверждением, что событие наступит обязательно, особенно не задаваясь вопросом о времени и форме реализации, то прогнозирование представляет будущее в вариантах.

Социальное прогнозирование представляет собой определение вариантов развития управленческой ситуации и выбор наиболее приемлемого, оптимального, исходя из ресурсов, времени и социальных сил, способных обеспечить их реализацию. Это, прежде всего, работа с альтернативами, глубокий анализ степени вероятности и многовариантность возможных решений. Его отличительными особенностями являются: во-первых, формулировка цели здесь носит сравнительно общий и абстрактный характер, допускающий большую степень вероятности; во-вторых, социальное прогнозирование не обладает директивным характером. Прогноз должен указывать на возможность того или иного пути развития в будущем.

Социальное прогнозирование также отличается высокой интенсивностью обратной связи между прогнозом и управлением, т.е. между предсказанием и решением. Вместе с тем, это не безусловные, а условные предсказания, нацеленные на повышение эффективности управленческих решений и управления социальными процессами вообще. Такие условные предсказания вырабатываются в ходе получения прогнозов двух типов: поисковых – определение возможных состояний явления в будущем при условном абстрагировании от решений, способных изменить его (выявление и уточнение перспективных проблем, подлежащих решению средствами управления); нормативных – определение альтернативных или оптимальных путей и сроков решения проблем на основе заранее заданных критериев.

Вместе с тем, прогноз не предусматривает решения проблем будущего. Его задача иная: содействовать научному обоснованию планов и программ будущего развития. Его отличие от предвидения состоит в том, что предвидение трактуется как вероятностное утверждение о будущем, а прогнозирование есть логически сконструированная модель возможного будущего. Прогноз имеет конкретный характер и обязательно связан с временными показателями.

***в) социальное проектирование, планирование и программирование***

Для реализации одного из вариантов прогностической модели применяется социальное проектирование. Люди, прежде чем предпринять какое-либо действие, всегда сначала обдумывают несколько возможных вариантов, сопоставляют их и отдают предпочтение одному из них. После это приступают к детализации выбранного действия. К. Маркс говорил об отличии архитектора от пчелы, который, приступая к созиданию, предварительно подготавливает проект своего будущего детища<sup>8</sup>.

*Социальное проектирование* – это специфическая деятельность, связанная с детальной разработкой одного из вариантов развития социальных процессов и явлений, созданием прообраза предполагаемого объекта, явления или процесса посредством специфических методов. Выбранной модели придаются желаемые свойства и черты, т.е. осуществляется проектирование.

Немыслимо, чтобы тот или иной завод воздвигался без тщательной разработки проекта. Но на завод, построенный по самому последнему слову техники и по самым совершенным проектам, могут быть набраны совершенно случайные люди и также случайно будут расставлены по рабочим местам. В результате этого эффективность данного предприятия останется под вопросом. В данном случае в роли социального объекта выступает трудовой коллектив. Создание социальных объектов не может осуществляться на глазок, без должной научной проработки, т.е. социального проектирования. Отсутствие такого проектирования, как показывает практика, ведет к значительному ущербу для общества.

---

<sup>8</sup> См.: Маркс К. Капитал. М., 1969. С.234



Так, в годы индустриализации в СССР не составлялось никаких социальных проектов, хотя крупные промышленные предприятия воздвигались ударными темпами. Вчерашние строители – сезонники из крестьян, приходившие на стройку в лаптях, дивившиеся, как чуду, воде из крана, сплошь неграмотные, становились сначала землекопами и плотниками, потом бетонщиками и каменщиками, и, наконец, рабочими. Однако конвейер не терпит ни штурма, ни аврала. Стремление ускорить производство при низкой квалификации работников оборачивается огромным количеством брака. Например, по свидетельству С.Орджоникидзе, Сталинградский тракторный завод, рассчитанный на выпуск 144 тракторов в день, в момент открытия (1930) выпустил один трактор. Затем прошло 4-5 месяцев и не выпустил ни одного.<sup>9</sup>

Развитие социального проектирования в нашей стране было вызвано насущными потребностями практики социалистического строительства. Вместе с тем в советское время социальное проектирование развивалось преимущественно в двух формах: социальное проектирование новых производств и новых городов.

Социальный проект может быть реализован в результате осуществления комплекса мер, проводимых по единому плану. Речь идет о *социальном планировании*, т.е. научно обоснованном определении целей, показателей, заданий (сроков, темпов, пропорций) развития социальных процессов и основных средств их претворения в жизнь в интересах населения.

Следующая форма конкретизации социального управления - *программирование*, В данном случае имеется в виду последовательность конкретных мероприятий по реализации намеченных планов. Программирование бывает двух видов: предплановое и постплановое. Предплановая программа служит ориентацией в разработке планов. Памятный пример - разработка документов типа программы политической партии, на основе которой составляются планы социально-экономического развития общества. Постплановая программа, например, энергетическая, продовольственная

---

<sup>9</sup> См.: Долуцкий И.И. Отечественная история XX век. М., 1996. С.379.

и др., конкретизирует отдельные аспекты плана. В данном контексте программа выступает, как решение относительно совокупности определенной части мероприятий, необходимых для реализации того или иного конкретного аспекта плана

### ***з) выбор и применение социальных технологий***

К. Поппер писал: "...Маркс был совершенно прав, когда настаивал на том, что "историю" нельзя планировать на бумаге, но общественные институты планировать можно, и они действительно планируются. Только планируя шаг за шагом, общественные институты для защиты свободы, особенно свободы от эксплуатации, мы можем достичь лучшего мира".<sup>10</sup>

Если исходить из определения технологии, данной инженерной мыслью, под ней понимается совокупность приемов и способов получения, обработки или переработки сырья, материалов, полуфабрикатов. Технологией принято также называть описание производственных процессов, инструкций по внедрению и т.д. Что касается социальных технологий, то они представляют собой способ организации и упорядочения целесообразной практической деятельности, совокупность приемов, направленных на определение или преобразование социального объекта, достижение заданного результата.

*Социальная технология* – это специфическое и стандартное оперативное средство деятельности социолога практика в сфере управления. Специфика технологии состоит в том, что она алгоритмизирует деятельность и поэтому может быть многократно использована для решения сходных задач. По существу – это практическая реализация того, что было на предшествующих ступенях управления посредством определенных процедур и операций. *Процедура* – набор действий, с помощью которых осуществляется управление процессом. *Операция* – непосредственное действие, путь решения определенной задачи в рамках данной процедуры.

---

<sup>10</sup> См.: Поппер К. Открытое общество и его враги. М., 1992. С. 168.

Вместе с тем в социологической литературе имеется расширенная трактовка социальной технологии, когда она практически идентифицируется с процессом управления, включающим в себя все рассмотренные выше элементы управленческого цикла. Все же правильнее будет считать, что социальная технология - это та стадия процесса управления, на которой следует претворить в жизнь намеченное, средство перевода языка намерений на конкретный язык практики управления.

В концепции К. Поппера социальная технология характеризуется, как способ применения теоретических выводов в практической деятельности. Он разделяет социальные технологии на два вида – “частичную” и “холистскую” (утопическую). “Частичная” технология характеризуется не столько масштабностью поставленных целей и задач, сколько реалистичностью, правильным пониманием того, что можно сделать с помощью имеющихся способов, форм и методов социального влияния. Она базируется на анализе реальных процессов и их осуществления в ходе практического преобразования действительности. “Холистская” (утопическая) технология пытается в ходе социальных преобразований решить поставленные задачи как можно быстрее, решительнее, в один прием революционным путем<sup>11</sup>.

Можно выделить следующие, наиболее существенные черты социальных технологий:

это определенный способ достижения общественных целей;

сущность этого способа состоит в пооперационном осуществлении деятельности;

операции разрабатываются предварительно, сознательно и планомерно;

эта разработка проводится на основе и с использованием научных знаний;

при разработке учитывается специфика области, в которой осуществляется деятельность;

социальная технология выступает в двух формах: как проект, содержащий процедуры и операции, и как сама деятельность, построенная в соответствии с этим проектом.

---

<sup>11</sup> См.: Поппер К. Открытое общество и его враги. М., 1992. С. 169

Социальные технологии различаются тем, в каких сферах они реализуются – в экономической, социальной, политической или духовной. Также выделяют жесткие и гибкие технологии. Среди наиболее распространенных социальных технологий являются игровые методы. Игровые методы – одна из разновидностей социальных технологий, применяемая для развития организаций, работников, а также для решения иных социальных проблем. Истоки игровых методов восходят к опыту деловых игр.

Деловая игра – это метод имитации совместной деятельности людей, используемый в обучении, принятии решений, проектировании, исследовании. Можно выделить следующие подходы к деловым играм: системно-психологический, семиотический, экономико-математический. Так, согласно системно-психологическому подходу деловые игры примыкают к классу естественных игр и одновременно являются искусственной системой, предназначенной для изучения функционирования организации. Группа участников рассматривается как социальный организм, действующий в экспериментальной ситуации.

Игровые методы строятся на концепции организационного развития. Его суть можно выразить так: организацию можно развивать только как целое и через ее персонал. Носителей организационных проблем нужно привлечь к их решению, но участие в этом процессе должно быть занимательным, интересным. Этого можно добиться, например, предложив работать над идеалом, гарантируя реализацию решения.

Социологический анализ позволяет вскрыть глубинные социальные механизмы управленческих и самоуправленческих процессов как общественных явлений, обосновать использование социальных технологий, инновационных способов, обращенных к интересам и исходящих из интересов людей. Поиск таких управленческих процедур, их социологическая проработка являются насущной потребностью. Изучение и освоение концептуального и методического аппарата теории социального управления, его широкое практическое применение выступают сегодня существ-

венным фактором продуктивной деятельности социолога, специалиста управленца и руководителя любого уровня.

## **РАЗДЕЛ III.**

### **МЕТОДЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ**

#### **III.1. Общие положения**

Когда говорят о социальном управлении, как области практической деятельности употребляют понятие “система”. Система управления носит, как правило, иерархический характер и состоит из взаимосвязанных подсистем. Подсистемы иерархические системы управления связаны между собой непосредственно, по горизонтали, или косвенно через верхний уровень – по вертикали.

Система социального управления включает следующие основные элементы: субъект управления (управляющую подсистему), объект управления (управляемую подсистему), концепцию управления, а также подсистемы методов анализа управленческой информации и методов управленческого воздействия. Концепция управления – это система взглядов и мнений принципов и правил (гласных и негласных), которыми руководствуется субъект управления при осуществлении управляющего воздействия. В качестве такой концепции могут быть избраны подходы и теории социального управления, рассмотренные в главе XII. На основе избранной концепции управления определяются методы социального управления.

Существует ряд методов описания системы управления в зависимости от поставленных задач и заданных критериев. Так, различают описание системы управления посредством структуры, т.е. назначения, состава элементов (подсистем), способов их взаимосвязи, функционального состояния системы с использованием математического моделирования. Естественно, что такому описанию предшествует сбор данных о системе. Полученная информация формулируется в виде заключения о состоянии и эффективности функционирования системы управления, а затем поступает в банк данных Банк данных (информации) – это специально организованное собрание (архив) сведений о состоянии субъекта и объекта управления, свод программ, инструментов, результатов социологических исследований и другой информации.

Методы социального управления – это способы или совокупность приемов, операций и процедур подготовки и принятия управленческих решений, организации и контроля за их исполнением с целью изменения управляемой системы или придания ей нового состояния, повышения эффективности деятельности в осуществлении определенных задач.

Классификация методов социального управления может быть следующей: методы анализа и диагностики управленческой ситуации, в том числе методы измерения исполнения и диапазона руководства (которые будут рассмотрены в контексте проблем управленческих решений и организации), прикладные методы, психологические и социально-психологические методы управленческого воздействия. Особую группу составляют методы управления и регулирования отношений в организации.

### **III.2. Анализ как метод социального управления**

#### ***Понятие анализа***

Для руководителя любого ранга нет более важной задачи, чем анализ управленческой информации. Без тщательного анализа управленческая деятельность в любой области будет неэффективной. Поэтому любой руководитель всегда анализирует информацию в управляющей и управляемой подсистемах. Такой анализ дает представление о распределении управленческих усилий по разным внутрисистемным вопросам, о способах разрешения актуальных проблем, об эффективности стилей руководства и т.д. Речь идет о том, насколько компетентно (научно обоснованно) он это делает. Социология управления предлагает свои подходы к осуществлению этого метода. Анализом управленческой информации занимаются на всех уровнях социальной организации. Для этого создаются аналитические центры и научно-исследовательские институты. На уровне отдельных организаций эта работа может быть поручена специально подготовленным работникам – аналитикам.

*Анализ* – это совокупность действий, осуществляемых исследователем в процессе изучения полученных тем или иным образом данных с целью формирования определенных представлений о характере явления, описываемого этими данными. В процессе анализа исследователь чаще всего пытается сократить их количество,

стремясь потерять при этом как можно меньше полезной информации. Это обычно делается с помощью математических методов. При использовании математической статистики сокращение количества данных осуществляется с помощью двух, дополняющих друг друга принципов: выборочного метода и свертки информации. Выборочный метод – это отказ от всей совокупности данных в пользу специально организованной их части. *Выборка* – представительная часть генеральной совокупности, воспроизводящая закон распределения признака этой совокупности. Свертка информации – это замена всей выборки несколькими числами – ее характеристиками.

Анализ предполагает не только описание очевидных фактов, но и внимательное изучение того, что дезорганизует развитие событий, деформирует их или, наоборот, повышает активность тех социальных сил, которые еще незначительны по своему воздействию, но их влияние имеет устойчивую тенденцию к росту. Это анализ как того, что имеется в реальности, так и того, что скрывается в общественных явлениях и событиях.

Анализ начинается с *группировки и классификации* данных. Это элементарные процедуры упорядочения данных. Известны простая и сложная группировки данных. *Простая группировка* – это классификация или упорядочение данных по одному признаку. Пример – любая таблица. *Сложная группировка* – классификация и упорядочение данных по нескольким признакам. Так, в зависимости от гипотез выборочная совокупность может быть сгруппирована по возрасту, полу и виду занятий.

*Классификация данных* – это объединение содержания текстовой информации в некоторую обобщенную категорию – в один класс. Такое сопоставление необходимо для получения разных сведений, свидетельств, полученных из одного источника в рамках одного случая или для сравнения этого случая с подобными. Так, высказывания о сослуживцах, начальниках, оплате и престиже деятельности могут быть объединены в класс “отношение к работе”.

Классификации не должны пересекаться. Существуют следующие правила классификации:



классификация является первым шагом анализа;

классификация предусматривает разрыв непрерывного текста и его новое построение на основе обобщенных понятий;

главная цель классификации – сравнение фрагментарных данных и их обобщение;

многократный пересмотр выбранных категорий способствует более адекватной номинации.

Именно классификация лежит в основе выявления зависимостей. Когда обычные понятия классифицированы, мы можем выявить закономерности, обнаружить общие смыслы, образцы поведения.

*Диагноз* (диагностирование) требует, во-первых, общей оценки ситуации в сфере управления и положения дел, главных и второстепенных причин возможных отклонений от заданных параметров, выявления главной тенденции и перспектив дальнейшего развития, установление тех генеральных направлений, которые будут характеризовать состояние общества (социальной среды) или его отдельных сфер.

### ***Контент-анализ***

Указы, постановления, распоряжения, приказы, директивы и другие управленческие документы могут быть проанализированы методом контент-анализа. Контент-анализ – это перевод в количественные показатели массовой текстовой информации с последующей статистической ее обработкой.

Контент-анализ начинается с выявления смысловых единиц, в качестве которых используют:

а) Понятия, выраженные в отдельных терминах. Это могут быть понятия из области экономики: формы собственности, приватизация, финансовая система и т.д.; термины политического содержания: правящие круги и оппозиция, авторитаризм, консенсус, конфликт интересов и пр. Например, по частоте употребления понятий, связанных с наукой и новой техникой, можно определить, в какой мере источник информации ориентирован на научно-техническую модернизацию.

б) Тема, выраженная в целых смысловых абзацах, частях текстов, статьях, и т.п. По тематике можно более полно представить содержание документа. Темы развертывания инициативы и предприимчивости, борьбы с бюрократизмом и сверхцентрализацией, социальной справедливости или же тематика укрепления централизации, дисциплины. Столь же показательны сюжеты из личных документов, например, писем. Все это свидетельства определенной направленности взглядов, интересов, ценностных ориентаций и норм деятельности.

в) Имена политиков, выдающихся ученых и деятелей, организаторов производства, лидеров движений и партий, институтов, организаций и учреждений. Эти характеристики могут свидетельствовать о влиянии отдельных лиц или представляемых ими социальных институтов, сообществ, групп на общественное мнение. По числу ссылок на отдельных авторов определяют значимость той или иной научной идеи. По частоте упоминаний общественных движений или их лидеров сделать вывод о степени их влияния.

г) Целостное общественное событие, факт, случай и т.п. несут специфическую смысловую нагрузку и тоже могут быть приняты за единицу анализа. Частота и длительность упоминания общественного события или государственного решения – свидетельство его важности для общества.

Если контент-анализ проводится в рамках социологического исследования, то смысловые единицы анализа выделяются на основе содержания гипотез исследования, подсказываются методологическими посылками программы. Например, чтобы получить сведения о требованиях, предъявляемых к инженерам со стороны организации, для контент-анализа берутся характеристики представляемые на каждого сотрудника в период прохождения им аттестации.

### ***Экспериментальный анализ***

Эксперимент выступает в качестве самого сильного способа проверки объяснительной гипотезы, полученной в ходе анализа управленческой информации. Экспериментальный поиск эффективных приемов управления не нужно смешивать с тем, что обычно называется передовым опытом. Нововведения вообще не относятся

к сфере научного экспериментирования, а к области практического применения этих новшеств. Здесь возникают многообразные социально-экономические, политические, социально-психологические, организационно-хозяйственные проблемы, часто далекие от логики осуществления эксперимента с научно-познавательными целями.

Первая логическая схема экспериментального анализа была предложена Дж. Стюартом Миллем еще в XIX веке. По так называемому *правилу согласия* Милля устанавливают связь между двумя (или больше) рядами событий, которые рассматриваются как гипотетические (предположительные) причины, и, с другой стороны, событием как возможным следствием причинных факторов.

Если в одном ряду фиксируются события А, В, С, D и как следствие – Р, а в другом ряду М, С, К, L и как следствие – снова Р, то причиной события Р является видимо, С. Все остальные встречаются в одном ряду, но не встречаются в другом. Правило различия Милля используется и в обратном порядке: “не-С” должно повлечь за собой событие “не-Р”, что логически очевидно.

Например, гипотеза “Сокращение числа кинопосещений на каждую 1000 жителей Петербурга за последние годы (Р)” может объясняться: h1 – распространением телевидения (С1); h2 – снижением художественных достоинств фильмов (С2); h3 – ростом запросов кинозрителей; h4 – расширением строительства жилищ по периферии города, где недостаточно кинотеатров (N4) ... Каковы операции по проверке гипотезы h1?

(а) Возможно, что Р имеет место (число кинопосещений падает), но С1 отсутствует (не растет число владельцев телевизоров. Тогда по методу согласия Милля гипотеза отвергается.

(б) С1 имеет место (растет число владельцев телевизоров), а Р иногда имеет место (в некоторые годы сокращается число кинопосещений), иногда не имеет (в другие годы не уменьшается число кинопосещений). Тогда по методу различия следует, что С1 не может быть причиной Р. Гипотеза отвергается.

(в) Р имеет разные вариации (растет или сокращается число кинопосещений), но они не согласуются с вариациями С1 (число владельцев тоже колеблется, но не ассоциируется с колебаниями Р). Гипотеза отвергается.

(г) Р имеет место, и С1 имеет место (сокращается число кинопосещений, и растет число телевладельцев). Гипотеза принимается, но возникают следующие сомнения: возможно здесь сопутствующие изменения, т.е. какая-то третья переменная, ведет к росту числа телевладельцев и вместе с тем к падению числа кинопосещений. Например, расширение рынка видеоаппаратуры и видеофильмов для домашнего просмотра (h5).

Таким образом, гипотеза h1 не является альтернативой гипотезы h4, так как последняя объясняет события более полно.

Проверяем гипотезу h4. Согласно ей, ожидаем, что процент владельцев телевизоров в новых районах города, выше, чем в центральных, и одновременно численность кинотеатров в новых районах в пропорции к числу жителей меньше, чем в центральных. Если по той же логике, что и в случае с гипотезой h1, гипотеза h4 подтверждается, остаются непроверенными другие объяснения, изложенные в гипотезах h2, h3 ...h5.

Такова общая логика экспериментального анализа. Она реализуется в натурном и мысленном экспериментах.

*Натурный эксперимент* – предполагает вмешательство экспериментатора в естественный ход событий. *Мысленный эксперимент* – это манипулирование с информацией о реальных объектах без вмешательства в действительный ход событий. Примером мысленного эксперимента может быть приведенный ранее анализ кинопосещений.

Натурный эксперимент может быть контролируемым и неконтролируемым. Мы ожидаем, например, что изменения в системе оплаты труда © повысит его производительность (Р). В натурном эксперименте вводится новая система организации труда и оплаты, скажем бригадный подряд © в двух бригадах. Во всех прочих отношениях бригады различаются (по составу рабочих, по характеру труда и т.п.). Ес-

ли после введения новой системы организации и оплаты труда в обеих бригадах повышается производительность, мы относим это изменение за счет влияния общего для обеих бригад изучаемого фактора ©, так как другие факторы не согласуются с повышением производительности: в одной бригаде они имели место, а в другой нет (правило согласия)

Проверка такого заключения возможна на третьей контрольной бригаде. В ней новая система организации и оплаты не вводится. По правилу различия мы ожидаем, что производительность труда останется здесь на прежнем уровне, т.е. “не-С” влечет как следствие “не-Р”.

В данном рассуждении мы пренебрегаем прочими условиями, которые различны для обеих бригад. Между тем они могут оказать существенное влияние на итог эксперимента. Например, в первой бригаде случился простой из-за неполадок в электроснабжении, но зато был опытный бригадир, хорошо организовавший работу в течение всего периода эксперимента. Во второй бригаде не было простоев, но бригадир – плохой организатор, неопытный. Здесь положительное влияние опытного бригадира в одном случае и отсутствие простоев во втором уравновесилось отрицательным влиянием простоев в первой бригаде и неопытностью руководителя во второй.

Но могло оказаться и по другому: в экспериментальной бригаде прочие факторы мешали повышению производительности, а в контрольной содействовали. Получается, что изменение системы организации труда и оплаты не дает эффекта. Однако мы не можем сделать такой вывод, поскольку в данном эксперименте было много неконтролируемых факторов.

В неконтролируемых экспериментах познавательный результат достигается путем достаточно большого числа повторных опытов так, чтобы по теории вероятности неконтролируемые факторы при взаимном наложении погасались и не оказывали бы влияния на воздействие экспериментального фактора.

### *Анализ управленческой ситуации и среды*

Для анализа управленческой ситуации обычно используются три параметра:

*отношения между руководителем и подчиненными (сотрудниками).* Хорошие отношения у руководителя с подчиненными, симпатия и уважение к нему создают больше возможностей для влияния и делают управленческую ситуацию более благоприятной;

*структура задачи.* Если задача или задание детально описаны и запрограммированы, то руководитель обладает большей силой влияния на сотрудников, чем, если бы задачи имели неопределенный, неструктурированный характер;

*сила должности руководителя,* которая означает возможность поощрять и наказывать подчиненных (дисциплинарными методами, размером зарплаты, наймом или увольнением и т.д.) Чем больше такая возможность, тем большей властью обладает руководитель, тем более в благоприятной позиции он находится;

*соответствие стиля управления ожиданиям подчиненных и др.*

Перечень параметров можно продолжить. В любом случае они определяются перспективными целями и конкретными задачами, вытекают из особенностей организации. Однако оценка управленческой ситуации с помощью рассмотренных выше параметров дает возможность определить наиболее эффективный стиль управления и оптимальную модель поведения руководителя.

Эффективность управленческой деятельности обусловлена влиянием среды, как внешней, так и внутренней. *Среда* – совокупность внешних и внутренних условий, оказывающих влияние на управляемый объект. *Внешняя среда* образуется из макросреды, представляющей собой экономическое, демографическое, социокультурное, научно-техническое и политико-правовое окружение. Микросреда – непосредственное социальное окружение организации, те условия, в которых данная организация функционирует. Изменение любого из этих факторов приводит к изменению внешней среды, что требует изменения системы управления.

*Внутренняя среда,* которую организация может контролировать, складывается из действующей системы управления, способов и методов получения информации, планирования и контроля деятельности, а также организации ее деятельности.

С помощью факторов внутренней среды организация приспосабливается к изменениям внешней среды.

### **III.3. Прикладные методы социального управления**

К прикладным методам следует отнести те методы, которые направлены на реализацию основных стадий алгоритма социального управления: социального прогнозирования, проектирования, программирования и планирования. Это метод экстраполяции, экспертные методы, методы прогнозных сценариев и граф, метод моделирования, методы социального проектирования и управленческое консультирование.

#### *Метод экстраполяции*

Метод экстраполяции в основном используется в социальном прогнозировании. Это метод научного исследования, заключающийся в распространении выводов, полученных из наблюдения над одной частью явления, на другую. Суть метода экстраполяции в построении динамических (статистических или логических) рядов показателей прогнозируемого процесса с возможно более ранней даты в прошлом (ретроспективы) вплоть до даты упреждения (перспективы) прогнозов. При этом большой эффект дает использование формул сложной экстраполяции, выводов теории вероятностей, теории игр – всего арсенала современной математики и кибернетики. Это позволяет точнее оценивать масштабы возможных сдвигов и тенденций.

Метод экстраполяции основывается на выводах из исследований характера развития социальных процессов. Он эффективен только тогда, когда учитываются специфические особенности развития социальных процессов. Так, многие социальные процессы развиваются импульсивно: за подъемом следует неизбежный спад. Однако развитие других процессов осуществляется по кривым, близким к логической функции. До какого-то момента процесс медленно нарастает, затем наступает период бурного развития, который завершается этапом насыщения. После этого процесс опять стабилизируется. В связи с этим предусматриваются процедуры проверки этого метода. Одной из них является экстраполяция кривых роста «до абсурда». Он показывает, что действующий механизм в перспективе может измениться,

могут возникнуть новые тенденции в его функционировании. В этом случае необходим комплексный подход, сочетающий логический анализ, экспертные оценки и нормативные расчеты.

Это требование, например, было проигнорировано Н.С.Хрущевым и его окружением, которые на основе существующей динамики развития СССР в 50-е годы (годы подъема и быстрого роста народного хозяйства) и переживающих кризис ведущих капиталистических стран, сделали прогноз о достижении Советским Союзом передовых позиций в мире к началу 80-х годов. Естественно, что этот прогноз оказался ошибочным.

### *Экспертные методы*

В социальном прогнозировании очень широко используются экспертные методы, начиная с аналитических записок и заседаний « круглых столов» до специальных экспертных оценок. *Метод экспертных оценок* призван дать объективную характеристику качественных и количественных сторон объекта прогнозирования на основе индивидуальных мнений экспертов. Качество экспертной оценки, ее надежность и обоснованность зависит от выбранной методики сбора и обработки индивидуальных экспертных значений. Эта методика обычно включает следующие этапы: выбор состава экспертов и оценку их компетентности; оценку достоверности результатов; составление анкет для опроса экспертов; получение экспертных заключений; оценка согласованности мнений экспертов; оценка достоверности результатов; составление программы для обработки экспертных заключений.

Одной из разновидностей этого метода является метод Дельфи или дельфийского оракула. Он состоит в многократном обращении к экспертам. Вначале – для выяснения существа позиций, а затем – для оценки уровня согласованности мнений по наиболее важным пунктам. После первой экспертизы высказанные оценки предлагаются для упорядочения по уровню правдоподобности, вероятности, достоверности, приоритетности. На основе информации, полученной в результате применения данного метода, делаются выводы о научно-техническом и социальном прогрессе, о



развитии военно-политических и иных проблем на десятки лет вперед. Метод Дельфи наиболее надежен при составлении краткосрочных прогнозов<sup>12</sup>.

### ***Методы прогнозных сценариев и граф***

Методы прогнозных сценариев и граф - это совокупность методов, с помощью которых устанавливается логическая последовательность, имеющая целью показать, как, исходя из реальной ситуации, может шаг за шагом разворачиваться будущее состояние объекта исследования, социального процесса или явления. Основное значение прогнозного сценария связано с определением перспектив развития, основной его линии, а также с выявлением основных факторов развития и критериев для оценки уровней достижения целей.

В социальном прогнозировании используются прогнозные графы, которые могут быть ориентированными или неориентированными, содержать или не содержать циклы, быть связанными или несвязанными и т.д. Совместно с деревом целей они определяют развитие объекта в целом, участвуют в формулировке прогнозных целей, сценария, в определении уровней и критериев эффективности прогнозов.

### ***Метод моделирования***

В социальном прогнозировании, как важной стадии алгоритма социального управления, широко используется метод моделирования или "оптимизации решений". Сущность метода моделирования заключается в построении и изучении моделей реально существующих и конструируемых объектов для определения или улучшения их характеристик, перспектив развития. Это метод оптимизации управленческих решений. В социальном управлении этот метод связан с поиском альтернатив развития, что дает возможность отобрать оптимальный для данных условий вариант.

---

<sup>12</sup> \* **Delphi method** - метод экспертных оценок. Метод был разработан сотрудниками американской фирмы "Рэнд корпорейшен" О. Холмером, Т. Гордоном и др. Цель метода - получение согласованной информации высокой степени достоверности от группы экспертов, т. е. повышение степени достоверности коллективных экспертных оценок.

При разработке метода была сделана попытка устранить противоречие, возникающее при организации работы группы экспертов. Так, если опрашивать их независимо друг от друга, то возможны отклонения в очень больших пределах, а если позволить экспертам взаимодействовать, обмениваться мнениями в процессе работы, то это может привести к появлению оценок, навязанных авторитетом коллег. Характеризуется тремя особенностями, которые отличают его от обычных методов группового взаимодействия экспертов. К таким особенностям относятся: анонимность; использование результатов прошлого тура опроса; статистическая характеристика группового ответа

Задача выбора оптимального варианта долгосрочного перспективного развития требует определения критерия оптимальности, который должен иметь простое математическое выражение. Поэтому среди методов решения задач оптимизации широко распространено линейное программирование. В задачах динамического программирования обычно рассматривают систему, которая со временем может менять свое состояние, однако этим процессом можно управлять.

Все математические модели имеют вероятностный характер и видоизменяются в зависимости от длительности прогнозирования. Использование моделей повышает эффективность прогнозирования, позволяет рассмотреть большое количество возможных вариантов и выбрать наиболее приемлемый.

### ***Методы социального проектирования***

К методам социального проектирования, прежде всего, относится использование *матрицы идей*, когда на основе нескольких независимых переменных составляются различные варианты решений. Обычно разработка социального проекта зависит от сложности и первоочередности стоящих задач, от сроков, в пределах которых требуется осуществить замысел, а также имеющихся ресурсов. Просчитывая варианты на этих переменных, можно определить наиболее эффективный путь реализации проекта в заданных условиях.

Среди методов социального моделирования важное место занимает и такой метод, как *вживание в роль*. Он помогает получить более точное представление о том, что нужно сделать в процессе проектирования. Главное в нем – стремление понять, как будет реализовываться управленческое решение.

Важным методом социального проектирования является *аналогия*. Суть его состоит в том, что выбирается какой-либо образец успешного решения управленческих задач, и по аналогии создается социальный проект. Кроме того, используются методы: - *ассоциации*, когда решение социальной проблемы в другой сфере общественной жизни подсказывает путь, по которому легче прийти к цели; - *метод синектики*, согласно которому несколько предложенных идей рассматриваются отдельно друг от друга, а затем между ними устанавливается взаимосвязь и др.

### *Управленческое консультирование*

Управленческое консультирование – это разновидность экспертной помощи в области социального управления. Здесь предполагается наличие специалиста – носителя особой квалификации (знаний, умений, навыков) в совершенствовании управленческой деятельности. Такая помощь предполагается, как правило, по заказу заинтересованного руководителя и не имеет для него обязательной силы.

Можно выделить следующие типы управленческого консультирования:

*-консультирование проекта*, когда консультант сам вырабатывает для организации проект какого-то требуемого изменения в управлении и предлагает его в готовом виде:

*-консультирование процесса*, когда консультант организует групповую работу сотрудников организации с целью побуждения их к поиску наилучшего варианта управленческого решения;

*-консультирование через взаимное обучение*, когда консультант инициирует непосредственный обмен опытом (достижениями, навыками) между руководителем и специалистами различных организаций на основе разработанной им программы.

Консультирование начинается с «диагностики», т.е. выявления актуальных («острых») проблем организации. Эксперт оценивает ситуацию и привязывает типовые управленческие решения к конкретной ситуации. Организационная диагностика является формой социальной технологии производства проблемной информации. В ней присутствуют все значительные элементы конкретно-социологического исследования. Первоначальная задача, встающая перед консультантом, - это выявить, точно сформулировать и систематизировать проблемы, поставленные перед ним клиентом-заказчиком.

Производственная, в том числе социальная, проблема может быть описана с помощью пяти основных характеристик:

сущность и содержание;

организационное и физическое нахождение (насколько широко распространена проблема в организации);

владение проблемой ("открытая" или "закрытая" проблема);  
абсолютная и относительная величина (как она влияет на подразделение);  
временные рамки.

После того как производственная или социальная проблема описана и проанализирована, наступает период разработки конкретных и детальных рекомендаций. Консультант выступает в роли эксперта либо в роли специалиста по инновационному процессу.

Управленческое консультирование прямо связано с обучением управленческого персонала. Совместно с руководителями и специалистами данной организации эксперт работает над поиском, принятием и осуществлением решений, вносит в сознание управленческого персонала новое знание, расшатывает стереотипы и проводит профессиональный тренинг. Задача эксперта - выдача конкретных рекомендаций по решению проблемы заказчика, например, перестройка организационной структуры, внедрение новых форм оплаты труда, разрешение конфликтной ситуации в управленческом звене и т.д. У заказчика недостаточно или совсем отсутствуют знания по решению этой проблемы.

Однако внедрение рекомендаций происходит не всегда. Одна из причин - психологическое отторжение, неприятие персоналом нововведений. Всякое нововведение проходит, как минимум, три этапа: отторжение, привыкание и принятие. Вместе с тем, все более популярной становится качественно отличная модель консультирования по процессу. Основная цель консультанта - оказание содействия организации в мобилизации собственного потенциала для анализа, выработки решения и внедрения его в жизнь. Рекомендации консультанта должны базироваться на глубоком знании конкретной ситуации в организации. Успех внедрения возможен только при полном вовлечении персонала в выработку и реализацию нововведения. Проводя многочисленные интервью и наблюдения на всех иерархических уровнях организации, консультант пытается не только выявить существующие проблемы, но и получить ответы на вопросы о психологическом климате в организации, расстановке сил сторонников и противников по инновации. Задавая вопросы, консультант направля-

ет мышление персонала на анализ и решение проблем и стремится к тому, чтобы сложилось впечатление, что идея родилась в самой организации. Таких консультантов - диагностов называют дженералистами. Слияние усилий диагностов с экспертами-отраслевиками приносит большой эффект.

Следующая модификация управленческого консультирования - тактика "салами". Процесс внедрения накладывается на процесс диагностики и выработки рекомендаций. Крупные проблемы разрезаются на многочисленные "ломтики" - микропроблемы, которые решаются клиентурой организации с помощью консультантов на ходу. Такой подход позволяет повысить инновационный потенциал организации за счет роста уверенности работников (заказчика) в собственных силах, накопления опыта в диагностике и времени проблем.

### **III. 4. Психологические методы социального управления**

#### ***а) Метод тройного воздействия***

Метод тройного воздействия основан на фрейдистском или психоаналитическом понимании личности. Личность, согласно концепции З. Фрейда, рассматривается как трехкомпонентная структура. К ее основным элементам относятся: 1) "Я" или "Ego" – сознание; 2) "Оно" или "Id" – бессознательное; "Сверх Я" или "Super Ego" – система контроля над сознательными и бессознательными структурами психики человека (его совесть). Из данного понимания личности, как структуры различных качеств, следует, что эффективного управления поведением можно достичь только на основе взаимосвязи между процессами, описываемыми в рамках физиологии и процессами, изучаемыми психологией.

Если рассматривать личность как объект управления, можно выделить в ней шаблонные реакции, связанные с бессознательными влечениями ("Оно"), сознанием ("Я") и совестью ("С"). Отсюда вытекает необходимость целенаправленного воздействия на каждую из этих структур. Таким образом, метод тройного воздействия состоит в выявлении сознательных и бессознательных мотивов поведения человека и систематическом, целенаправленном воздействии на каждую подструктуру его личности.

Воздействие на сознание осуществляется методом убеждения, на совесть (систему контроля) – усилением систем морально-нравственных запретов, на бессознательное – тем, что человека приучают действовать так, как это необходимо для успешного функционирования социальной организации. Необходимость применения этого метода вызвана тем, что он гарантирует определенную защиту социальной организации от внутренних деструктивных процессов, возникающих вследствие действия как внешних, так и внутренних факторов.

### ***б) Психологические приемы и правила управленческого общения***

Психология исходит из того, что, приступая к любой деятельности, человек выбирает: 1) делать или не делать; 2) если делать, то как. Каждое задание можно выполнить с различной степенью эмоциональной включенности: равнодушно или с большой отдачей. Результат любой деятельности всегда зависит от отношения к ней исполнителя. Каждое задание можно выполнить, по крайней мере, двумя способами: под нажимом или добровольно.

Управление включает три основных этапа:

выдачу распорядительной информации;

получение обратной информации;

получение оценочной информации.

Главные проблемы зачастую возникают уже на первом этапе. От того, как выдается распоряжение, зависит качество исполнительской дисциплины. Во-первых, всякое задание должно отвечать статусу индивида. Во-вторых, подчиненный должен не только понять задание, но и психологически принять его. Для этого необходим понятный профессиональный язык, учет индивидуальных (образовательных, культурных особенностей) людей и взаимопонимание. В-третьих, подчиненный не воспринимает информацию отдельно от личности руководителя и в первую очередь реагирует на его тон. Поэтому руководитель должен вызывать у подчиненных чувство симпатии, расположения и приязни.

Психологи предлагают руководителям использовать несколько специальных приемов. Такие приемы как прием – “имя собственное”. Так как личность и имя че-

ловека неразделимы рекомендуется не только знать подчиненных по имени, но и называть их в ходе отдачи распоряжений. Прием – “зеркало отношений” – руководитель должен чаще улыбаться. Прием – “золотые слова” – содержит рекомендацию хвалить подчиненных и справедливо оценивать их деятельность. Прием – “терпеливый слушатель” – основывается на рекомендации Э.Мейо терпеливо выслушивать жалобы подчиненных и быть отзывчивым к ним. Прием – “личная жизнь” – говорить с подчиненными об их личных проблемах и т.д.

Вместе с тем, эти приемы далеко не всегда приводят к желаемому результату. Это происходит потому, во-первых, отнюдь не на всех людей (подчиненных) можно полностью положиться и доверять им. Во-вторых, подчиненные часто применяют специальные способы, с помощью которых они хотят уклониться от выполнения задания. Однако применение психологических рекомендаций в комплексе с другими методами социального управления неизменно даст нужный эффект.

### **III.5. Методы социально-психологического воздействия**

Социально-психологические методы представляют собой группу специфических способов воздействия на работников. Их влияние основано на использовании специальных психологических знаний, закономерностей межличностного общения, методов формирования единой команды - коллектива. Эти методы основываются на учете индивидуально-психологических особенностей каждого работника, начиная с рядового исполнителя и кончая высшим руководителем, использовании рекомендаций по разрешению конфликтных ситуаций, а так же психологически обоснованного механизма принятия управленческого решения и методов его передачи к исполнителю. Особое значение приобретает социально-психологическая информация о формировании и развитии управляемого коллектива, тех социально-динамических процессах, которые характеризуют его внутреннюю жизнь.

Методы социально-психологического воздействия можно классифицировать в зависимости от наличия или отсутствия физического контакта руководителя с исполнителями, характера воздействия, его продолжительности и условий. По этим

параметрам выделяются: методы прямого (прямые), косвенного социально-психологического воздействия (косвенные) и промежуточные методы.

### *а) Методы прямого воздействия*

Методы прямого воздействия применяются в процессе непосредственного контакта руководителя с подчиненными. Они кратковременны и не требуют создания каких-либо специальных условий. К ним относятся: убеждение, принуждение, внушение и указание на образец поведения.

*Убеждение* – представляет собой обращение при помощи логически связанных аргументов к интеллектуальной и эмоциональной сферам подчиненных. Этот метод применяется в том случае, если объект убеждения (индивид, социальная группа) способен понять и принять то, что от него хочет руководитель. Для наибольшего эффекта убеждающего воздействия необходимо соблюдение следующих правил:

Убеждающий (руководитель) должен обладать авторитетом, иметь непорочную репутацию.

Убеждающий должен сам верить в искренность того, в чем он убеждает: а) люди на уровне подсознания чувствуют искренность и неискренность собеседника;

б) если убеждение не строится на достаточной аргументации – это навязывание определенной точки зрения, которая всегда отторгается.

Содержание и способы убеждения должны отвечать уровню развития убеждаемых.

Всякое убеждение помимо общих принципиальных положений должно содержать конкретные факты и примеры, известные убеждаемым.

Для того чтобы убеждающее воздействие было эффективным, у убеждаемого необходимо отыскать пункт внутреннего колебания: расшатать негативную установку, сделать ее неустойчивой, а затем заменить новой.

*Внушение* – это метод социально-психологического воздействия руководителя на подчиненных, основанный на не критичности их восприятия. Этот метод отличается пониженной аргументацией или ее отсутствием и категоричностью утвержде-



ний и основан на вере внушающему лицу. Внушаемый не оценивает сказанное ему и не стремится к пониманию, а реагирует автоматически. Эффективность этого метода выше, чем убеждения, в ситуациях риска. Применение убеждения сопровождается обратным эффектом: то, что мы внушаем другим, внушаем и себе.

*Принуждение* – метод, в основе которого лежит применение или угроза применения властных полномочий. Он выражается в наказании или угрозе наказания, может иметь как позитивную (награды), так и негативную (санкции) формы. Вместе с тем, это не правовой метод, а социально-психологический, так как обращен к сознанию другого человека. Угроза наказанием может быть и не реализована, но обещание награды должно быть реализовано в любом случае.

*Метод указания на образец поведения* основывается на инстинкте подражания, при котором руководитель указывает подчиненному на одного из его коллег, пользующихся авторитетом. Этот метод применяется как составная часть других методов воздействия.

### ***б) Методы косвенного воздействия***

К косвенным относятся такие методы, которые не требуют непосредственного контакта, но продолжительны по времени воздействия. Они предусматривают наличие специальных условий: создания значимой ситуации для объекта воздействия и организации его поведения в зависимости от логики обстоятельств. Косвенные методы обычно применяются в двух формах: как воздействие через группу, и как воздействие через условия, обстоятельства и ситуацию в целом. К ним можно отнести: метод ориентирующей ситуации, метод символической регуляции, метод изменения роли, метод формирующего стимулирования.

*Метод ориентирующей ситуации* предусматривает создание определенной обстановки, которая ориентирует поведение подчиненных в нужном руководителю направлении. При этом подчиненные не знают, что ситуация соответствующим образом ориентирована и полагают, что сами изменяют отдельные элементы своего поведения. Например, желая улучшить внешний вид подчиненных, руководитель развешивает везде, где это возможно, зеркала. Чтобы избежать массового увольне-

ния, предупреждает каждого желающего уволиться о том, что тот никогда более не сможет вернуться на данное предприятие.

*Метод изменения роли* основан на том обстоятельстве, что когда изменяются составляющие ее элементы, возникает новая роль. Д.Карнеги приводит пример того, как один служащий долгое время добивавшийся повышения зарплаты и увеличения числа помощников, отказался от этих требований, когда его незначительная должность была переименована на “начальника отдела”.

*Метод символической регуляции* заключается в использовании определенных знаков (символов) для поощрения желаемых образцов поведения и блокирования запрещенных. Например, в спорте без символической регуляции вообще не было бы достижений. Однако в условиях экономического кризиса этот метод не работает.

Метод личного примера относится к категории *промежуточных методов*. Руководитель может не указывать на себя как на образец поведения. Скажем, руководитель (А), чтобы повлиять на подчиненного (В), демонстрирует определенный эталон другому подчиненному (С). Если А авторитетен для С, тот воспримет данный образец поведения и передаст его В. Если же А не авторитетен, то ни С, ни В не обратят внимание на то, что делает А.

### **III.6. Методы управления и регулирования отношений в организациях**

Методы управления и регулирования отношений в организациях – это комплекс специальных методов целенаправленного воздействия на работников, группы и коллективы. Вся совокупность методов можно разделить на индивидуальные, фронтальные. К *индивидуальным методам* относятся разные виды воздействия на поведение отдельных людей. В том числе: а) прямое (приказ, задание); б) через мотивы и потребности (стимулирование); в) через систему ценностей (воспитание, образование и т.д.); г) через окружающую социальную среду (изменение условий труда, статуса в административной и неформальной организации и др.).

Применительно к группе, входящей в производственный коллектив предприятия, используются *фронтальные методы*. К ним относятся: а) целенаправленное формирование состава группы (по квалификационным, демографическим, психоло-

гическим признакам, количеству, размещению рабочих мест и т.д.); б) сплочение группы посредством организации соревнования, совершенствования стиля руководства, использования социально-психологических факторов и иные способы.

На уровне социальной организации предприятия используются методы: а) согласование формальной и неформальной структуры (преодоление противоречий между формальными и действительными связями и нормами); б) демократизация управления (посредством повышения роли общественных организаций, широкого привлечения работников к выработке общих решений, выборности некоторых руководителей, развития трудовой активности и т.д.); г) социальное планирование (повышение квалификации работников, совершенствование социальной структуры коллектива, улучшение благосостояния и другие мероприятия).

Значительное место в теории управления и социологии организаций принадлежит проблемам регулирования управленческих отношений. В этой связи необходимо уточнить и разграничить сами понятия: управление и регулирование в организациях. Управление означает воздействие на людей в целях получения наилучших результатов в кратчайшие (или установленные) сроки и с наименьшими (или запланированными) затратами. И что не менее важно, с сохранением и усилением, увеличением творческого потенциала коллектива, деловой репутации, имиджа организации, корпоративной культуры и творческой атмосферы в коллективе. *Регулирование* означает оперативный контроль и обеспечение нормальной (без сбоев) деятельности, устранение возникающих проблем, угрожающих нормальному функционированию организации.

Можно выделить четыре способа влияния на различные объекты (регулирования) в организации:

экономические методы;

административно-организационные методы;

правовые способы воздействия;

мотивационные методы.

Экономические методы основаны на использовании экономических интересов, начиная с общественных, коллективных и, кончая личными интересами каждого работника. Для этого применяются различные экономические (материальные) рычаги влияния: зарплата, цены, кредит, прибыль и т.д. Административно-организационные методы отражают административное воздействие (как приказ, распоряжение) управленческих органов. Реализуется подобный тип воздействия через нормативные и индивидуальные акты. Нормативные акты содержат общие правила поведения применительно к тем или иным условиям и рассчитаны на продолжительное время.

Организационное воздействие включает в себя различного рода организационные меры в виде определения структур производства и управления, установления правил внутреннего распорядка и т.д. Распорядительное воздействие представляет собой повседневное оперативное обеспечение слаженной работы всех подразделений и органов управления посредством указов, распоряжений, приказов, постановлений, инструкций, издаваемых в письменной форме или в виде устного указания.

Такая система управленческого воздействия рассчитана на движение сверху вниз, от управляющих органов к управляемым, т.е. по вертикали. Но организационное воздействие возможно и по горизонтали, в виде согласования отношений между органами управления, не подчиненными друг другу.

Правовые методы составляют особую группу способов регулирования отношений в организации. Они регулируют формы применения других методов в контексте правовых отношений различных элементов управляемой системы. Например, правовое регулирование общественных отношений осуществляется на основе Гражданского кодекса РФ и других правовых актов.

Заключительную группу составляют методы регулирования, основанные на использовании различных мотивов деятельности работника. Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. На основе современных (процессуальных) теорий мотивации ее модель можно развернуть в следующую цепь взаимосвязанных звеньев единого

процесса действия: потребности – побуждение или мотивы - поведение (действие) - цель - результат как удовлетворение потребностей (возможно частичное удовлетворение, либо отсутствие такового вовсе). Процессуальные теории анализируют как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения через ожидания, либо через понятие справедливости. В данную группу включаются как прямые директивные методы, основанные на использовании материальных стимулов заинтересованности конкретных исполнителей, так и воздействие моральных побудительных причин на эффективную деятельность работников.

## **Раздел IV.**

### **СОЦИАЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

*Управленческая деятельность* – это, в основном, деятельность интеллектуальная. Она напоминает попытку сложить сложный мозаичный узор из отдельных кусочков мозаики, сваленных в кучу. Руководителю приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие для данной организации в данное время и в данном месте. Для того чтобы организация могла эффективно функционировать, руководитель должен сделать серию единственно правильных выборов из множества альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив – это решение. Принятие решения – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

#### **IV.1. Сущность и разновидности социального управленческого решения**

*Решение* – это волевой акт, выражающий осознанное намерение действовать определенным образом, выбор пути достижения какой-либо цели. Принимаемые индивидом решения делятся на личные (“для себя”) и профессиональные, обращенные на деятельность других людей. Среди профессиональных решений различаются экспертные, не имеющие для адресата правовой обязательности (например, врач – пациент, технолог – рабочий) и управленческие, обладающие силой власти по отношению к исполнителю. Социологические исследования должны содержать в себе экспертные решения в виде рекомендаций органам управления. Эти рекомендации в случае их принятия и утверждения приобретают статус управленческих.

*Управленческое решение* – это формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения (руководителя) участвуют и другие члены организации. Такое решение есть элемент отношений руководства-подчинения. Решение принимается «за других» и выступает как фактор власти в организации. Принятие управленческого решения означает определение необходимости и цели предлагаемого изменения, а также включение его в систему организационных отношений. Осуществление управленческого решения подразумевает наличие в нем плана, а затем и самой деятельности по

достижению цели. Понять содержание управленческого труда можно, прежде всего по его главному продукту – решениям.

Решение в социальном управлении имеет две стороны. Первая сторона – профессионально-технологическая. Она связана с особенностями решаемой управленческой задачи в той или иной сфере деятельности людей. Другая – социально-технологическая, характеризующая роль человека, его потребностей и интересов, их взаимодействие в процессе реализации задачи. Тем самым решение в социальном управлении включает определенную социальную технологию. Эта технология основывается на закономерностях развития общественных отношений, зависит от места и роли человека в социальной системе, учитывает конкретное содержание управленческой задачи и цели, ради которых она применяется.

Анализ управленческих решений чрезвычайно информативен с точки зрения исследования механизмов и эффективности управления. Такой анализ дает представление о распределении управленческих усилий по различным внутриорганизационным вопросам, о способах их разрешения, о стиле руководства коллективом и т.п. В управленческих решениях фокусируются основные цели, интересы, противоречия, характерные для жизнедеятельности организации, социальных отношений внутри нее. Из методов исследования здесь предпочтительны анализ документов (текстов, приказов, распоряжений, планов оргтехмероприятий, протоколов заседаний), фиксированное наблюдение (фотография рабочего дня руководителя, совещаний), экспертные оценки (определение эффективности решений и т.д.).

Выделяются следующие разновидности управленческих решений:

Жестко детерминированные решения, на содержании которых совершенно не сказываются индивидуальные особенности руководителей. В этом случае личность субъекта решения как бы “не втягивается” в процесс его принятия, поскольку содержание решения предопределено организационными условиями (законом, инструкцией, распоряжением вышестоящей организации и т.д.). Такие решения могут быть двоякого рода:

1а) стандартизированные, рутинные решения (о выдаче очередной заработной платы, об увольнении работника после подачи им заявления), о выплате пособий по профзаболеваниям и пр.);

1б) производственные, вторичные решения, т.е. принятые во исполнение, развитие других решений и неизбежно вытекающие из них (ранее принятых, “спущенных” извне).

Инициативные решения, т.е. не жестко детерминированные, содержание которых предполагает индивидуальный вклад субъекта решения. При этом диапазон колебаний может быть значительным, что для организации имеет важные последствия. Здесь также можно выделить две разновидности:

2а) решения ситуационные, имеющие эпизодический или локальный характер (поощрения, наказания, отдельные назначения и пр.);

2б) реорганизационные, т.е. направленные на изменение какого-либо элемента организации (перераспределение ресурсов, разработка новых задач, изменение административной структуры и пр.). Такие решения в какой-то мере также детерминированы внешними условиями (политика, экономика и т.д.), но, как правило, предопределены организационными условиями.

Реорганизационные решения представляют основной интерес для исследования управления. Эти решения включают в себя организационное проектирование и наиболее связаны с личным вкладом руководителя. Их удельный вес в общем объеме управленческих решений сравнительно невелик. По данным исследований число изданных по ним приказов колеблется от 5 до 30% от общего числа приказов. Замечено, что на их численности сказывается отраслевая специфика, стиль руководства, стабильность организации и другие условия.

С социологической точки зрения весьма существенным основанием для классификации решений является их ориентация на поддержание или развитие, изменение организационного порядка. Вместе с тем, классификация управленческих решений может осуществляться по самым различным основаниям. С точки зрения содержания, направления и специфики жизнедеятельности различных социальных



общностей и групп выделяют управленческие решения, направленные на развитие: - сфер общественной жизни, отраслей народного хозяйства;- половозрастных, национальных групп населения. Если принимается во внимание временной критерий, то выделяются долгосрочные (перспективные), среднесрочные и оперативные управленческие решения. Если критерием выделения различных типов решения становится его социальная значимость для всего общества, то выделяют стратегические, тактические и непосредственные решения. По субъекту управления решения подразделяются на общегосударственные, региональные, местные, районные, решения общественных, политических организаций и т.д. В зависимости от меры вклада субъекта решения в организационные преобразования управленческие решения могут быть разделены на стандартизированные решения (т.е. жестко обусловленные, детерминированные принятыми вышестоящими организациями предписаниями и распоряжениями) и инициативные решения (которые предполагают собственный выбор альтернативы поведения из нескольких возможных).

#### **IV.2. Основные требования к социальным управленческим решениям**

К управленческим решениям обычно предъявляются следующие требования: объективность, системность, комплексность, конкретность, адресность, ответственность, непротиворечивость, своевременность и перспективность.

*Объективность* управленческого решения означает его соответствие объективным социальным законам и закономерностям. Объективный подход к управленческому решению требует рассматривать его содержание с позиций наук о человеке, научного анализа его деятельности и поведения. Управленческое решение должно обеспечивать такое положение людей в системе экономических отношений, которое открывает широкие возможности для проявления их творческой активности за счет полной реализации личных материальных и духовных потребностей. Люди будут выполнять это решение с полной отдачей только тогда, когда увидят в нем свои личные, в том числе и корыстные, интересы.

Социальное управленческое решение должно учитывать весь спектр социальных взаимосвязей, что вытекает из требования *системности*. Системный подход

отражает объективную взаимосвязь сферы социальных отношений со всеми другими компонентами общества. Требование *комплексности* управленческого решения вытекает из многообразия отношений, в которых находится человек, множественности факторов, воздействующих на его интересы. Комплексность предполагает полный охват социальной реальности. Сюда включаются социально-бытовые условия, возможности удовлетворения материальных и духовных потребностей, социально-психологический климат в коллективе, содержание и характер труда, перспективы должностного роста и т.д. Время, когда строили на голом месте, без учета внепроизводственной сферы, условий труда и отдыха работников прошло. Решение многих производственных вопросов сегодня находится во внепроизводственной сфере.

Учет социальной реальности в управленческом решении носит *конкретный* характер. Управленческое воздействие направлено на конкретных людей, находящихся в определенных условиях. Одинаковые задачи могут быть достигнуты по-разному в зависимости от реальной обстановки. Решения, оторванные от действительности, обречены на невыполнение или могут быть выполнены с большими издержками. Например, компания по борьбе с пьянством и алкоголизмом в перестроенные годы. Конкретность управленческого решения предполагает простоту, ясность и строгость форм выражения, логическую последовательность и четкие временные рамки реализации.

Проявлением конкретности в управленческом решении является *адресность*, т.е. указание на конкретных исполнителей или ответственных лиц. Безадресность решения порождает те же социальные последствия, что и неопределенность. Качество решения зависит от того, какую меру ответственности оно предполагает за выполнение или невыполнение, за его содержание и результат. Механизм выработки и реализации управленческого решения должен предусматривать формы и методы воздействия на интересы субъектов управления, определяющих решения. В управленческое решение должна вводиться система отношений ответственности, в которых находится субъект, принимающий решения, и субъект, контролирующий его результаты.

Важным требованием, обеспечивающим эффективность управленческого решения, является его *непротиворечивость*. Соответствующие решениям действия исполнителей и лежащие в основе этих действий интересы не должны противоречить друг другу. Так, решения, связанные с развитием промышленного производства, не должны противоречить решениям о сохранении окружающей среды.

Управленческие решения должны учитывать динамику объекта управления и отвечать требованиям *современности и перспективности*. Система социальных отношений, потребностей и интересов под воздействием объективных и субъективных факторов постоянно изменяется. Социальные процессы могут приобретать негативную направленность, и задача социального управления своевременно воздействовать на них. Запаздывающее принятие управленческих решений приводит к обострению социальных проблем. Перспективность управленческого решения базируется на обязательном использовании научно обоснованного социального прогнозирования, анализе альтернативных вариантов развития социальных явлений.

#### **IV.3. Процесс выработки и реализации социального управленческого решения**

Эффективность управления во многом обусловлена качеством разработки и реализации управленческих решений. Именно в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и ведущих к определенным социальным изменениям. Поэтому социологи рассматривают решения в качестве центрального элемента управления в организации.

Понятие “социальное управленческое решение” имеет два значения. В первом значении решение понимается как полученный результат воздействия, т.е. новое состояние объекта управления. Во втором значении решение рассматривается как процесс, как совокупность последовательных действий, необходимых для получения желаемого результата, т.е. как ход выработки и реализации управленческого решения.

Познанность людьми социальных закономерностей, лежащих в основе управленческого решения, всегда относительна. В решении нельзя в каждый данный момент охватить все многообразие связей и отношений, их динамику в социальных

общностях, учесть интересы составляющих их людей. Объективно существующее несоответствие между ограниченными возможностями субъекта управления и сложностью социального объекта управления приводит к тому, что в его развитии всегда присутствует элемент стихийности, требующий учета в процессе выработки и реализации управленческого решения. Уровень управленческого решения также зависит от знаний, практического опыта, индивидуальных способностей людей, соответствия их особых интересов целям управленческого решения.

Социальное управленческое решение проходит стадии выработки, принятия, а затем осуществления. Выработка – это подготовка какого-либо варианта решения к его принятию. Она включает анализ информации, выявление проблем, постановку задачи, поиск альтернативных путей ее решения, распределение их по степени предпочтительности, проработку одного или нескольких из них. На этой стадии используется системный анализ, совещания, согласования, а также управленческое консультирование.

Необходимость в управленческом решении появляется тогда, когда возникает проблема. В основе управленческой проблемы лежит объективное противоречие (потенциальное или реальное), затрудняющее функционирование и развитие объекта управления. Противоречие обусловлено различиями между его существующим и необходимым (желаемым) состоянием. Проблема возникает в том случае, когда функционирование объекта не обеспечивает достижения поставленных целей, как в данный момент, так и в прогнозируемом будущем. Подготовка управленческого решения заключается в выявлении и исследовании возможностей решения проблемы.

Научный подход к решению проблемы предполагает разработку концепции, определяющей весь ход работы по поводу принятия и реализации решения. В свою очередь это требует всестороннего исследования проблемы. Вначале необходимо получить описание объекта управления – наиболее полное знание об объекте, его внутренних и внешних связях. Проблема всегда связана с конкретной обстановкой, с определенными условиями, которые обобщенно называются ситуацией.

Анализ проблемной ситуации призван раскрыть внутренние источники и движущие силы исследуемого объекта. Поиск решения проблемы включает определение цели, постановку задачи, формирование и отбор возможных вариантов решения. Реализация поставленных целей предполагает определение необходимых для этого действий, т.е. постановку задач. Они должны ответить на вопросы о том, когда именно, какими силами и средствами будут достигнуты эти цели. В зависимости от конкретных условий, реализовать одну и ту же цель возможно с помощью различных сил и средств. В результате образуется набор вариантов управленческого решения, из которых необходимо отобрать оптимальный. Обобщенной характеристикой решения является его эффективность, т.е. степень реализации цели, соотнесенной с затратами на ее достижение. Чем больше степень достижения поставленных целей и чем меньше затрат на их осуществление, тем эффективнее управленческое решение.

*На базе вариантов решения управленческой задачи вырабатываются проекты, включающие систему процедур, операций, ведущих к реализации поставленной цели. С содержательной стороны эта система представляет собой совокупность конкретных действий, план работы, в которых выделяются составные элементы задачи, их параметры, показатели и др. Социальное управленческое решение считается допустимым к принятию при условии, если оно удовлетворяет ресурсным, правовым, морально-этическим, социальным и иным критериям.*

Эффективность всего процесса управления зависит от качества принимаемых решений. На качественное состояние управленческих решений могут влиять два немаловажных обстоятельства: во-первых, методы принятия решений и, во-вторых, учет и возможность управления риском при принятии и реализации управленческого решения.

Что касается методов принятия решения, то в социологической литературе обычно освещаются три:

1) традиционный, рационально-универсальный или "корневой" метод принятия решений, который предусматривает сравнительный анализ целей решения поставленной проблемы с альтернативными возможностями их реализации;

2) инкрементальный или метод последовательно-ограниченных сравнений, "метод ветвей" – т.е. метод, обуславливающий небольшие конкретные шаги для достижения поставленной цели, определяющий последовательность ограниченных сравнений между близкими вариантами, когда отдается предпочтение более приемлемым, а не максимально эффективным результатам;

3) смешанно-сканирующий метод принятия решений, предполагающий сочетание рационального анализа одних элементов решаемой проблемы и поступательный, менее детализированный анализ других.

Второй момент, который требует особого внимания при выработке управленческого решения, состоит в определении допустимого уровня безопасности, стандарта, т.е. проблемы анализа риска и управление им. Оценка риска предполагает научный анализ кризисной ситуации, причин и факторов, породивших ее и способствующих ее развитию, масштабов конкретной ситуации. *Управление риском* означает анализ и интерпретацию рискованной ситуации при разработке конкретного управленческого решения и его осуществлении. Управленческий риск предполагает сознательное принятие решения, последствия реализации которого не вполне предсказуемы, поскольку существует определенная часть элементов системы, поведение которых невозможно предугадать. В этом и состоит риск. Сложные перспективные решения зачастую связаны с риском. Но без риска управляемая система обречена на застой.

Осуществление управленческого решения - это не менее сложная, а скорее более значимая, задача, чем его выработка и принятие. В определенных социальных образованиях (например, в армии) осуществлению решения отводится ведущая роль. Без этой стадии все благие начинания останутся на бумаге, что неизбежно приведет к негативным последствиям. Однако осуществления требуют лишь те управленческие решения, которые между актом принятия и достижения цели предполагают специальную деятельность, поскольку многие из них реализуются самим актом их принятия (кадровые назначения и перестановки).

Осуществление решения складывается из двух составляющих. Первая – сам проект предполагаемого изменения, план достижения цели; вторая – действительный, реально складывающийся процесс осуществления решения в его конкретном проявлении. Проблема состоит в том, что обе эти составляющие зачастую не совпадают. Уже перевод принятого решения на язык приказа может вызвать трудности из-за несовпадения языка устной и письменной речи и используемых в них систем значений. Цель превращений (приказ – в распоряжение, затем в задание) затрагивает не только форму, но и содержание решения. Кроме того, процесс осуществления решения оказывается под воздействием ряда факторов. К ним можно отнести - одновременное осуществление других решений, наложение личных и групповых интересов и пр. Вследствие этого возникает та или иная степень отклонения результата от первоначального содержания самого решения. Степень осуществляемости управленческих решений есть важнейший показатель управляемости организации в целом.

#### **IV.4. Методы измерения исполнения и диапазона руководства**

Измерение исполнения и диапазона руководства начинается с определения единицы управляемости. Это необходимо потому, что управленческие решения (приказы, указания и т.д.) бывают самого разного рода. Например, решение может выглядеть так: “Начальнику такого-то подразделения провести такие-то мероприятия...”. Далее перечисляются сами мероприятия. В другом случае перечисляется ряд начальников подразделений, но всем им предписывается делать что-то одно. Поэтому вполне резонно возникает вопрос о единице измерения управляемости, т.е. единице анализа распорядительной документации. Чаще всего такой единицей является: одно задание – одному лицу. Это означает, что если в приказе перечисляется шесть начальников подразделений и они должны сделать какое-то общее дело, то можно говорить о шести единицах анализа. Если же одному руководителю поручено исполнить шесть различных поручений, то и единиц анализа исполнительности также шесть.

Единицы анализа могут быть подвергнуты обработке по целому ряду параметров. Например, замер на промышленном предприятии показал, что за год реализуемость управленческих решений составила 61% от общего их количества. Следовательно, процент нереализованных решений – 39. Примем эти 39% за 100% и рассмотрим причины невыполнения по разным основаниям. 28% решений было не выполнено по причине не исполнительности отдельных руководителей или, иначе говоря, низкой исполнительской дисциплины. 32% - в результате т.н. ”непредвиденных явлений”. Речь идет об авариях, перебоях с сырьем (подвели смежники) и т.д. Однако самый высокий процент пришелся на недостатки самих управленческих решений. Нередко в решениях указываются нереальные сроки, или они не имеют достаточного материально-технического обоснования и т.д.

#### **IV.5. Коллективные решения**

Одной из форм включения исполнителей в процесс выработки общих решений, демократизацию управления являются коллективные решения. Нередко коллективное решение применяется для повышения эффективности управленческих воздействий, используется как механизм предупреждения ошибок, усиления мотивации работников на цели организации, сплочения коллектива.

Обычной организационной формой коллективного решения служит формирование специальных временных групп с целью выработки совместного решения какой-либо проблемы. В практике зарубежного и отечественного социального управления эта форма получила широкое распространение. В их состав могут входить специально подобранные эксперты. Однако зачастую членство в них определяется близостью работников к руководителю, их местом на “шкале престижа” и другими причинами. Создание такого рода “решающих групп” расширяет диапазон участия в управлении, повышает заинтересованность работников в осуществлении принятых ими решений. Благодаря обмену информацией, сложению знаний может повыситься качество управленческих решений.

Наибольшие трудности при выработке коллективного решения вызывают вопросы о том, каким образом превратить совокупность индивидуальных оценок в



групповое мнение; какова реальная возможность в условиях наличия нескольких людей и нескольких альтернатив для выбора выработки оптимального управленческого решения; как свести противоречивые мнения к общему знаменателю? Чисто логическое или математическое рассмотрение эффективности групповых решений заводит в тупик. Здесь важно учитывать социально-психологические закономерности принятия решения в группе.

Процесс принятия группового решения тесно связан с проблемой лидерства и руководства. Это одна из важнейших функций руководителя, а организация группы на принятие такого решения – его важнейшая задача. Эта задача решается в ходе предварительной групповой дискуссии, где в процессе группового взаимодействия особенно ярко проявляются конформизм и лидерство, происходит взаимообмен ценностными ориентациями и изменение мнений.

Преимущества коллективных решений перед индивидуальными проявляются в меньшем числе ошибок. Взаимодействие работника в ситуации решения с другими работниками вызывает у него дополнительную активность из-за возникновения эффекта состязательности, чувства причастности, возможность проявления своих знаний, способностей. В группах с однородным составом (по должностному, профессиональному, образовательному, возрастному и другим признакам), как правило, наблюдается меньшее расхождение во мнениях, быстрее устанавливается согласие. В разнородных по составу группах гораздо больше противоречий, даже конфликтов, но зато больше альтернатив и меньше ошибок при принятии решений.

Наряду с достоинствами коллективные решения страдают рядом недостатков. К ним следует отнести: рассеивание ответственности, позиции, склонных к риску участников, оказываются сильнее, в группе больше проявляются социально одобряемые качества в ущерб рациональности. Решение зависит от степени риска. Группа склонна принимать наиболее рискованные решения. Такие решения могут привести с очень серьезным негативным последствиям. Так, решения о вводе войск в Афганистан, о борьбе с алкоголизмом принимались в группе (Политбюро ЦК КПСС). Однако эти минусы могут быть отчасти нейтрализованы. В настоящее время

выработаны специальные методы групповой работы. Такие как – выработка решений с использованием методов интенсивной мыслительной деятельности (“мозгового штурма”, синектики – буквенное соединение разнородного) и методы группообразования (социально-психологический тренинг).

## **Раздел V.**

### **УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Современное общество построено по организационному принципу. Его можно представить в виде совокупности определенным образом взаимодействующих социальных организаций. Главное социальное назначение разнообразных организаций, возникающих в обществе, заключается в осуществлении процесса совместной деятельности людей. Организация возникает в тот момент, когда в обществе появляется потребность в совместном, кооперативном труде. Она предстает как процесс упорядочения разнонаправленной активности социальных компонентов (членов общества, социальных групп, коллективов). Иначе говоря, организация обеспечивает взаимодействие и координацию поведения людей, специализирующихся на разных типах деятельности, включая их в единый трудовой процесс, регламентируя и корректируя их действия, направляя к достижению социально обусловленных целей, осуществляя контроль за процессом и результатами труда.

#### **V.1. Теория социальной организации**

##### **а) Сущность социальной организации**

Под *организацией* в социологии понимают такую форму или такой способ совместной деятельности людей, при которых она выглядит четко упорядоченной, скоординированной, отлаженной. Поскольку организации касаются, прежде всего, деятельности людей их называют социальными. *Социальная организация* - это социальная система, которая характеризуется определенной коллективной тождественностью (идентичностью), имеет точный список членов, программу деятельности и процедуру перемещения (или замещения) ее членов. Ей свойственны: *иерархия* – вертикальное расположение людей по рангам, и *управление* – механизм, упорядочивающий взаимодействие людей, стремящихся получить более высокий статус и лучшее место под солнцем. Иерархия описывает статику, а управление – динамику организации. Иерархия является универсальным принципом строения организации, позволяющим ей справиться с огромным потоком внутренней и внешней информации.

Для того чтобы выделить конкретную социальную систему, нужно идентифицировать всех, кто к ней принадлежит, и исключить посторонних. Иначе говоря, использовать критерий *консистенции*, т.е. степень плотности, внутреннюю согласованность или причинность частей по отношению друг к другу. Название, которое признано всеми членами организации и обществом, это *коллективная идентичность*. В названии обычно содержится информация о целях социальной организации, ее расположении и правилах приема персонала. Благодаря точному названию исчезает неразбериха и путаница.

Основными признаками организации принято считать:

Рассмотрение ее в качестве социального процесса упорядочения разнонаправленной деятельности.

Выполнение ею целевых функций.

Определение ее как специфического социального объекта - подсистемы. Данные основания создают возможность характеризовать социальную организацию как специфическую социальную систему, которая обладает сложной структурой, выполняет множество разнородных функций по отношению к более широкой социальной системе, имеет тесные связи и, в конечном счете, определяется внешней средой. Поэтому социальную организацию можно рассматривать в качестве комплексной открытой социальной системы и описывать ее в терминах системной методологии.

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

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

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

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

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

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

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

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

Примерами социальной организации могут служить семья, политическая партия, правительственное учреждение, производственное или финансовое предприятие, учебное или научно-исследовательское заведение, симфонический оркестр, спортивная команда или клуб по интересам и т.д. К социальным организациям не относятся расы и этнические группы, поскольку данные социальные общности не формулируют даже в самых общих чертах программу деятельности. Классы мы также не относим к социальным организациям, так как они не обладают четко выраженной коллективной идентичностью. самотождественностью. Не являются социальными организациями различные игровые группы, социально-политические и общественные течения типа "либералов" и т.д.

В самом общем виде все организации делятся на формальные и неформальные

### ***б) Формальные организации***

Формальная организация – способ организованности, построенный на социальной формализации связей, статусов и норм. Под *социальной формализацией* понимается целенаправленное формирование безличных образцов поведения. Формальная (целевая или административная) организация представляет собой систему официальных отношений, определенных предписаниями, инструкциями, правилами,

законами, распоряжениями, техническими нормативами, штатным расписанием. Она включает в себя:

распределение функций (горизонтальная организация) между бригадами, участками, цехами, отделами, структура и способы действий которых оформлены положениями, инструкциями и другими официальными документами;

субординацию должностей – объем и меру ответственности в принятии решений на разных уровнях;

систему коммуникаций, т.е. средства и каналы передачи информации, которая движется сверху вниз (передача распоряжений, указаний, заданий), снизу вверх (отчеты подчиненных) и по горизонтали (обмен мнениями равных по рангу).

Все функции объединяет *руководство*, т.е. организация процесса управления, обеспечивающая принятие оптимального решения и его практическое осуществление, а также контроль и проверку исполнения.

Формальная организация имеет следующие основные особенности: она рациональна, т.е. в ее основе лежит принцип целесообразности; она принципиально безлична, т.е. рассчитана на абстрактных индивидов, между которыми устанавливаются идеальные отношения по соответствующей программе. В ней не предусмотрены никакие отношения между индивидами, кроме служебных, никакие другие цели, кроме функциональных.

Если руководствоваться следующими основными критериями: - степенью формализации отношений, складывающихся в социальной организации, - подвижностью целей ее деятельности, - возможностью для работников данной организации влиять на принятие решений и постановку целей, то можно выделить три основных типа социальных организаций. К первому типу относятся административные организации. Им присуща жестко заданная структура и высокая степень формализации отношений. Для них характерно директивно установленные извне цели и ограниченные возможности для работников влиять на них. Примером являются министерства, учебные заведения, производственные или финансовые предприятия и т.д. Следующий тип организаций составляют общественные организации, которые от-

личаются большей подвижностью и гибкостью своих целей, добровольностью членства, менее формализованными структурами, большей возможностью влиять на конечные цели. Примером могут выступать политические партии, профсоюзы, клубы по интересам. К третьему типу принадлежат ассоциативные организации, где степень формализации отношений минимальна, цели жестко не декларируются, влияние индивидов на принятие решений и определение целей достаточно велико. В результате ассоциативные организации обладают довольно подвижной и гибкой структурой. Конкретным примером может служить семья.

### ***в) Неформальные организации***

Неформальная организация представляет собой спонтанно сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного и внутригруппового общения. Это совокупность малых групп и взаимоотношений между ними. Система межличностных отношений всегда персонифицирована, а ее носители – это живые люди, у которых есть собственные, отличающиеся от общих задач, цели, интересы, потребности. Ненавидя одних и дружески относясь к другим, люди на работе формируют малые группы, кружки, компании, клики (группы, стремящиеся любыми способами достичь неблагоприятных или корыстных целей), которые борются между собой или сотрудничают. Именно так возникают неформальные организации.

Неформальная организация проявляется в двух разновидностях: как внеформальная организация, которая включает неформализованные служебные отношения, решения организационных задач способами, отличными от формально предписанных; как социально-психологическая организация, выступающая в виде межличностных связей, возникающих на эмоциональной. Эта организация выполняет компенсаторскую функцию по отношению к формальной организации. По отношению к индивиду она выступает как механизм его защиты от воздействия формальной организации, как средство удовлетворения его различных социальных потребностей.

## *2) Структура социальной организации*

Устойчивые элементы и отношения между ними, обеспечивающие целостность и самоидентичность организации, составляют ее структуру. Свойства структуры, в первую очередь, определяют свойства организации как целостного объекта. Основным элементом структуры являются производственные отношения, соединяющие людей. Любая организация держится на отношении ее членов к тому виду деятельности, ради которого она создана. Благодаря этим отношениям структура обладает относительной самостоятельностью и устойчивостью: люди приходят и уходят, а отношения остаются и, следовательно, неизменной остается и сама организация.

Структура социальной организации представляет собой сложный вид, включающий в себя несколько подсистем, направленных на выполнение ее основных целей и функций. К ним относятся:

Технико-технологическая подсистема, включающая в себя совокупность предметно-инструментальных компонентов (машины, механизмы, каналы связи, различные виды информации и т.д., а также основные принципы рационального технического разделения труда). Данная подсистема определяет ресурсно-технологическую основу, фундамент функционирования и развития организации. Концепция, касающаяся построения конкретной типологии социальных организаций, была разработана А.И. Пригожиным<sup>13</sup>.

2. Экономическая подсистема, где фиксируется структура экономических отношений, связей и средств регуляции организационной деятельности, основанных на товарно-денежных отношениях, существующих в обществе.

3. Социальная подсистема, регулирующая и координирующая деятельность людей и, возникающие в результате ее функционирования, системы межгрупповых и межличностных отношений. Речь идет о гибкой системе административных, про-

---

<sup>13</sup> См.: Пригожин А.И. Методы развития организаций Издательство: МЦФЭР., 2003



фессиональных, формальных и неформальных социально-психологических отношений, представляющих собой, по сути, самый древний элемент строения социальной организации.

4. Подсистема управления, которая реализуется через принятую в той или иной организации систему руководства, подготовки и осуществления управленческих решений, систему регулирования управленческих отношений. Подсистема управления реализуется и через процессы целеполагания, планирования, проектирования, программирования, а также осуществляет функции стабилизации, координации и развития социальной целостности. Социальная организация представляет собой особую социальную систему, для которой характерны неопределенность функционирования и существование границ управляемости.

Нормы морали, управленческие решения и договоры между членами организации формируют кодекс их поведения. Эти отношений имеют безличностный характер и сохраняют силу независимо от того, кто в них участвует.

Элементы структуры соединяются между собой с таким расчетом, чтобы организация эффективно решала стоящие перед ней задачи. При этом соблюдается ряд правил:

подразделения и отдельные индивиды специализируются на выполнении ограниченной группы операций;

их функции жестко фиксируются;

между ними предусматриваются отношения субординации и координации;

элементы располагаются в виде иерархии. Элементы организации как бы вкладываются один в другой. Например, на предприятии рабочие входят в состав бригады, которую возглавляет бригадир; несколько бригад входит в состав участка, где ими руководит мастер; два или более участков включены в цех, управляемый начальником и т.д.

## **V.2. Управляемость организаций и методы управления в организациях**

Интегральной характеристикой эффективности управления в организациях является их управляемость. Это, с одной стороны, та степень контроля, который

управляющая подсистема какого-либо организационного целого осуществляет по отношению к управляемой. С другой стороны, это та степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей.

Границы управляемости определяются сложностью управляемого объекта, закономерным расхождением между формальной и неформальными структурами, неполнотой и недостоверностью информации, качеством решений. Наиболее адекватным критерием степени управляемости является осуществимость управленческих решений. Повышение управляемости обеспечивается за счет улучшения качества управляющих воздействий, объединения персонала вокруг общих целей и развития системы мотивации.

### **V.3. Теория бюрократии М. Вебера**

Сущностной характеристикой бюрократии по Максиму Веберу является ее эффективность. Он выделил признаки идеального типа бюрократических систем. Если эта система состоит из людей честных и неподкупных, если ее штаты набираются из специально обученных чиновников, то они будут относиться к подчиненным объективно и беспристрастно. Основным законом бюрократии – четкое и безошибочное функционирование, направленное на максимальный результат. Чтобы достичь этого необходимо знать, что:

организация свободна в выборе любого средства для обеспечения своей устойчивости;

люди работают таким образом, что могут быть взаимозаменяемы, поэтому каждый обязан выполнять только одну задачу;

труд представляет собой наиболее подходящую меру успеха человека и является для него основой существования;

поведение исполнителей полностью определено рациональной схемой, которая обеспечивает точность и однозначность действий, позволяет избежать предубежденности и личных симпатий во взаимоотношениях<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> См.: Вебер М. Избранные произведения. М., 1990.

В соответствии с моделью бюрократии, разработанной М. Вебером, должностные позиции в бюрократической организации строго соподчинены и расположены в иерархическом порядке. Каждое должностное лицо ответственно перед вышестоящим начальством и за свои личные решения, и за действия подчиненных. Объем власти руководителя четко очерчен. Его действия ограничены соответствующими правилами и инструкциями. Благодаря формальным инструкциям достигается единообразие и согласованность в действиях подчиненных. Гарантом исправного функционирования выступает административный аппарат, который ориентирован и на упорядочение работы персонала, и на клиентов. Должностное лицо имеет четко установленный рабочий день, сверх которого его никто не имеет права загружать. Вознаграждение выдается ему в виде жалования. Продвижение по службе происходит либо по принципу старшинства, либо в зависимости от успехов в работе, либо по обоим принципам одновременно.

Основные черты бюрократии по М.Веберу:

иерархия власти;

специализация задач (разделение труда);

права и обязанности.

Каждый исполнитель имеет четко предписанный круг должностных обязанностей, поэтому он знает, что ожидается от него и что он может ожидать от организации.

М. Вебер описал не только позитивную, но и негативную модели бюрократии. Негативная модель связана с нарушениями в работе бюрократической организации. Нарушения, встречающиеся в работе налаженного механизма бюрократии, социологи называют дисфункциями. Каждый раз, когда бюрократия теряет свою эффективность, причиной выступают дисфункции. В идеальной модели бюрократии их нет. Вмешательство человеческого фактора – эмоций, симпатий, пристрастий, неформальных норм и ценностей – одна из разновидностей дисфункции.

К дисфункциям относятся: взяточничество, принимающее массовый характер; нарушение должностными лицами кода поведения, т.е. установленных норм, правил

и процедур; лесть, угодничество, мздоимство, бюрократическая риторика и т.п. В результате действия дисфункций нарушается нормальное функционирование механизма социального управления, а административный аппарат превращается в самодовлеющую силу.

#### **V.4. Социальная самоорганизация и самоорганизационные процессы**

##### ***а) Сущность социальной самоорганизации***

Социальная самоорганизация непосредственно связана с самоуправлением. Понятие «самоуправление» обычно имеет два смысла: широкий и узкий. В широком смысле самоуправление означает автономное функционирование какой-либо социальной системы, правомочное принятие ею решений по внутренним проблемам. В этом смысле та или иная форма самоуправления свойственна любым предприятиям и учреждениям. Но с социологической точки зрения, т.е. в узком смысле слова, самоуправление выступает как коллективное управление, как участие всех членов организации в работе соответствующего органа управления, включение исполнителей в процессы выработки общих решений.

Социальная самоорганизация – одна из составляющих социального управления, проявление спонтанного в обществе. Самоорганизационные процессы – это самосовершенствующиеся процессы социального регулирования. Социальная самоорганизация существует в обществе на всех его уровнях, начиная с общества как целого, кончая первичными группами. Отличительный ее признак – спонтанность, т.е. самопроизвольность, отсутствие единого субъективного начала. То, что на уровне индивида есть целевое поведение, на более высоком уровне выступает как самоорганизация соответствующей системы.

Факторы социальной самоорганизации различны. К демографическим факторам относятся: процессы воспроизводства населения, брачности, миграции, к экономическим – колебания потребительского спроса, рыночный механизм. Социально-психологические факторы – традиции, обычаи, общественное мнение. Таким образом, социальная самоорганизация есть продукт социального взаимодействия в массовом, коллективном и групповом масштабах.

В современных условиях самоорганизационные процессы как особые процессы социального управления все более сочетаются с целенаправленным управляющим воздействием и социальным порядком, которые постоянно расширяют сферу своего воздействия. Эти процессы могут играть как конструктивную, так и деструктивную роль, т.е. выступать как фактор социальной дезорганизации или усиления целенаправленного управляющего воздействия. Это используется при выборности руководителей, при использовании коллектива в воспитательных целях и т.д.

### ***б) Опыт рабочего самоуправления***

В 20-х годах в СССР пытались построить социализм на голом энтузиазме. Зарплата росла, но быстрее, чем производительность труда, и медленнее, чем стоимость жизни. Ощущалась нехватка самых необходимых товаров. У рабочих не было стимула к труду.

Кадровый, “старый” пролетариат пытался с этим бороться. В Ленинграде, Сормове, на Урале, в Москве начали создаваться производственные бригады. Их создавали сами рабочие. Объединение было добровольным, бригадира или совет бригады выбирали, а с администрацией заключали бригадный подряд. Полученные деньги делили внутри бригады по справедливости. Поскольку объединялись близкие знакомые, отношения складывались товарищеские, взаимозаменяемость – полная. Во внутреннюю жизнь бригад администрация не вмешивалась, но должна была обеспечить их сырьем, исключить простои, наладить своевременный ремонт техники. Так как деньги выдавались на всю бригаду, усиливался взаимоконтроль. Пьянки и прогулы прекратились. Новичков обучали быстро и квалифицированно. Стала формироваться система рабочего самоуправления. Выросла производительность труда, потому что бригада ориентировалась на конечную продукцию. Однако из этого ничего не вышло. Вскоре рабочее управление было похоронено.

Весной 1930 года Госплан обследовал бригады и пришел к выводу, что они начали выполнять функции администрации, профсоюзных и даже партийных органов. Если бы так пошло дело и дальше, то огромный бюрократический аппарат оказался бы ненужным. Администрация требовала план любой ценой, а бригады с их

стремлением к качеству просто мешали. Все сделали как обычно: бригадиров стала назначать администрация, она же делила премии, она же составляла бригады из случайных людей. Вновь возобладала уравниловка и, как следствие, низкая производительность труда.

## Раздел VI.

### УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

#### VI.1. Социологическая теория деятельности

*Деятельность* – это специфическая форма отношения человека к окружающему миру и самому себе, выражающаяся в целесообразном изменении и преобразовании мира и человеческого сознания. Иначе говоря, это вид активности, направленный на такое изменение внешней среды (физической, социальной), в результате которого получается нечто новое – продукт, результат. Активность – это деятельность в самом широком смысле слова, один из основополагающих элементов человеческого поведения. Деятельность – процесс, включающий цель, средства и результат. Типы и формы деятельности различаются по субъекту, объекту, функциям и целям. Выделяют: индивидуальную общественную, производственную, воспроизводящую, творческую деятельность. Специфическим видом является управленческая деятельность. В социологии обычно используется понятие социальная деятельность.

*Социальная деятельность* – это совокупность социально значимых действий, осуществляемых субъектом (общество, класс, группа, личность) в различных сферах, на различных уровнях социальной организации общества, преследующих определенные цели и интересы и использующих во имя достижения этих целей и удовлетворения интересов различные средства – экономические, социальные, политические, идеологические. Социальная деятельность имеет место тогда, когда личность, группа, класс или общество в целом ставят перед собой цели и активно участвуют в их реализации.

Социальная деятельность характеризует активность субъекта. Ее элементами являются: предметность, обусловленная результатами прошлой деятельности, накопленным опытом и знаниями; целесообразность; преобразование объекта, на который направлена деятельность или создание нового, ранее не известного объекта.

Любая деятельность включает в себя 4 взаимосвязанные подсистемы: объективно - предпосылочную (потребности и интересы), субъективно-регулятивную (диспозиции), исполнительскую (совокупность поступков, совершаемых во имя ре-

лизации поставленных целей), объективно-результативную (результаты деятельности).

В соответствии с теорией Т. Парсонса<sup>15</sup>, в основе социальной деятельности лежат межличностные взаимодействия. На них и строится человеческая деятельность. По существу всякая социальная деятельность есть результат единичных социальных действий. Под социальным понимается действие (или бездействие), которое носит сознательный характер и ориентировано на действия других людей. Социальное действие – это первичный элемент деятельности. Многообразие социальных действий можно свести к 4-м основным группам:

целенаправленное действие, связанное с изменением данной социальной системы или условий деятельности;

действие, направленное на их стабилизацию;

действие, преследующее цель адаптации к данной социальной системе и условиям деятельности;

интегративное действие, предполагающее включение личности, социальной группы или какой-либо иной общности в более крупную социальную общность или систему.

Из этих единичных социальных действий впоследствии складываются системы действий. Каждый акт берется сам по себе, изолированно, с точки зрения абстрактной схемы. Его основными элементами являются:

- а) деятель;
- б) другой (объект, на который направлено действие);
- в) нормы (по которым организуется взаимодействие);
- г) ценности (которые принимает каждый участник действия.);
- д) ситуация (в которой совершается действие).

Любая деятельность всегда имеет определенную мотивацию. Деятель мотивирован тем, что его действие направлено на реализацию установок (потребностей). В отношении другого деятель развивает систему ориентаций и ожиданий, которые оп-

<sup>15</sup> См.: Т. Парсонс Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения.//Американская социологическая мысль. - М. - 1996. - С.494-526.



ределены его стремлением к достижению цели с учетом вероятных реакций другого. Но каковы же мотивы, которые движут исполнителями в коллективных действиях? В этом вопросе нет определенности. Здесь переплетаются как минимум две группы факторов: индивидуальная рациональность и групповая солидарность. Иначе говоря, действия исполнителей определяются сложным комплексом факторов, включающих их экономические интересы и социальные ориентации.

Всякая деятельность по своей сути практическая. Однако существуют виды деятельности направленные на создание условий познания, формирование художественного мышления, выработку ценностей.

По мнению польского социолога Яна Щепаньского, центральным понятием описания деятельности является понятие социальной связи. *Социальные связи* – это связи взаимодействия индивидов и групп индивидов, преследующих определенные социальные цели в конкретных условиях места и времени. Она может быть представлена как последовательное осуществление:

- а) пространственного контакта,
- б) психического контакта (взаимная заинтересованность),
- в) социального контакта (совместная деятельность),
- г) взаимодействия (систематическое, постоянное осуществление действий, имеющих целью вызвать соответствующую реакцию со стороны партнера,
- д) социального отношения (взаимно сопряженных систем действий).

Анализируя деятельность со стороны ее внутренних и внешних механизмов, можно выделить два ее основных компонента: операционно-технический и мотивационный. В соответствии с этими компонентами выделяются две системы отношений: - система социально- предметных отношений и система психических свойств и состояний субъекта деятельности.

В основе всякой деятельности лежат определенные социальные отношения. В их структуре выделяются две взаимосвязанные стороны: служебные отношения и отношения к данной деятельности ее субъектов. Служебные отношения включают отношения руководства и подчинения (субординации) и отношения взаимодействия

и сотрудничества (координации). *На макроуровне* социальной организации они выступают как единство политической, экономической, социальной, правовой, культурной и иных сторон. *На микроуровне* – как взаимно сопряженные подсистемы формальных (официальных) и неформальных (неофициальных) отношений. Вступая в неформальные отношения, безличные по своей природе, люди одновременно вступают и в личные (психологические) отношения, построенные на взаимных симпатиях и антипатиях. Таким образом, имеющее нормативное обоснование содержание служебных отношений, трансформируется в субъективное их восприятие на межличностном уровне, проявляющееся в личностном отношении к данному виду деятельности.

Характер социальных отношений определяется обществом, а характер служебных отношений – особенностями функционирования данной конкретной организации. Служебные отношения представляют собой специфическую систему социально-предметных отношений, направленную на достижение определенных социально-значимых целей. Служебные отношения, с одной стороны, находят реальное выражения в особенностях данной организации, а с другой – эта организация постоянно поддерживает и воспроизводит определенный тип служебных отношений.

Следовательно, социальная организация строится на основе определенных служебных отношений и является их генератором. Однако социальная организация не будет прочной, а ее деятельность не будет эффективной, если система служебных отношений не дополняется позитивным отношением к данной деятельности ее субъектов. Отношение к деятельности включает ряд подсистем. Среди них: личное отношение каждого члена организации к своим обязанностям, отношение к своей профессии, восприятие данной деятельности как одной из жизненных ценностей.

Выделяют субъективные и объективные факторы, определяющие отношение человека к определенной деятельности. К субъективным факторам обычно относят: убежденность в необходимости деятельности и в важности данной профессии, в необходимости добросовестного выполнения определенных обязанностей, степень удовлетворенности, а также совокупную личную оценку данного вида деятельности.

К объективным факторам можно отнести: преобладающие в обществе и данной организации мотивы выполнения служебных обязанностей, моральное и материальное стимулирование деятельности, степень организованности, нормативные акты и т.д.

Учитывая, что жесткий контроль за функционированием всех элементов системы ведет к возникновению напряженности внутри нее, должны быть выработаны действенные механизмы психологической разрядки. В соответствии с законом организации, ее деятельность эффективна лишь тогда, когда цели ее формальных и неформальных подсистем совпадают. Излишняя регламентация деятельности, когда отдельному человеку отводится роль винтика в жестком механизме, чревата серьезными негативными последствиями.

### **VI.1. Анализ управленческой деятельности**

#### ***а) Управленческая деятельность как предмет социологического анализа***

Центральным звеном процесса управления любой сложноорганизованной социальной системой становится способность во время уловить и правильно отреагировать на те внутренне стихийные организационные процессы, которые являются определяющими в строении социальной системы и ее жизнеспособности.

Социальное управление можно представить в качестве запрограммированного комплекса воздействий на управляемую подсистему. С точки зрения объективных характеристик систем возможны три типа воздействий:

- а) воздействия на структуру;
- б) воздействия на поведение (т.е. воздействие на различные типы отношений, взаимодействий, определяющие внутреннюю структуру системы);
- в) воздействие на динамику (учет основных принципов и свойств процесса самоорганизации системы).

В связи с этим основная проблема оптимальной организации механизма функционирования и развития социальной системы заключается в максимальном "раскрепощении" внутренней энергии саморазвития, а прямым назначением самого процесса управления является обеспечение оптимальных условий, способствующих

нормальному и бесперебойному ходу самоорганизационных процессов. Это и составляет основное содержание управленческой деятельности.

**Управленческая деятельность** – это вид деятельности, направленный на упорядочение и согласование действий элементов определенной системы для достижения намеченных целей, изменения состояния этой системы или придания ей новых свойств. Основу этой деятельности составляют управленческие отношения. Субъектом управленческой деятельности являются руководители, объектом – подчиненные и управляемая система в целом.

**Управленческая деятельность** – это профессиональная деятельность. Профессионализм управления означает отделение функции управления от функций исполнения, разделяет людей в процессе социального управления на носителей общественного интереса (объект управления) и выразителей (субъект управления). Субъект управления (руководитель) выступает как выразитель общих и носитель своих специфических интересов.

Выделяют два основных типа руководителей:

руководители, ориентированные на дело и

руководители, ориентированные на межличностные отношения.

Эта типология проводится в зависимости от отношения руководителей к наименее ценному сотруднику организации. Если руководитель проявляет высокую требовательность по отношению к нему, это означает, что он ориентирован на дело, а если закрывает глаза на промахи и недостатки этого работника, то на межличностные отношения. Кроме того, каждая деятельность может быть классифицирована по степени контроля: одни виды деятельности приводят к нужному результату при высоком контроле, другие – при среднем, третьи – при низком. Примером последнего может быть преподавательская деятельность, которая будет неэффективной при высоком и среднем уровнях контроля.

Руководители, ориентированные на дело, наиболее эффективны в деятельности, требующей высокого и низкого контроля, а на межличностные отношения – в видах деятельности, требующих среднего уровня контроля.

Можно выделить ряд специфических черт управленческой деятельности.

Во-первых, этот вид деятельности большим разнообразием принципиально отличающихся друг от друга видов деятельности, затрагивающих все стороны функционирования организации. Нередко совокупность требований, идущих от управленческой деятельности, превышает реальные возможности организма, ведет интенсификации и усложнению психических процессов. Администраторы и менеджеры должны контролировать деятельность тысяч, даже десятков тысяч работников. При расширении организации управленцы испытывают напряжение, поскольку им приходится брать на себя много новых обязанностей. Все эти обязанности можно условно разделить на две категории: сбор, анализ, передача информации и улаживание конфликтных ситуаций.

Руководители имеют дело с огромным потоком информации. Помимо этого они должны уметь делегировать обязанности соответствующим людям и следить за соблюдением сроков исполнения распоряжений. Когда возникают проблемы, они вынуждены разбираться в них и принимать решения. Также нужно рассматривать жалобы и принимать меры. Руководящим работникам частных предприятий приходится еще и конкурировать с другими фирмами. Они должны иметь дело с потребителями, акционерами, банкирами и руководителями профсоюзов.

Во-вторых, управленческая деятельность носит вынужденно творческий характер. В качестве условий, побуждающих человека к творчеству, можно назвать: дефицит времени, информации, средств, жесткость требований высших инстанций.

В-третьих, эта деятельность отличается высокой степенью ответственности за ее результаты. Ее значимость и ответственность в сочетании с наличием необходимого объема прав создают высокий психологический тонус у руководителей. Баланс прав и обязанностей является важным условием эффективной управленческой деятельности. Дисбаланс между правами и обязанностями, часто имеющий место в практике руководства, когда все возрастающая ответственность не сопровождается усилением рычагов и средств управления, приводит к развалу работы, создает неблагоприятную психологическую атмосферу. К тому же, в силу действия механиз-

мов психической регуляции руководители умело приспособляются к отсутствию реальных рычагов управления и берут на себя ровно столько ответственности, сколько позволяют им их права.

В-четвертых, это практическая работа с людьми и требует от руководителей значительных затрат на коммуникацию, способностей к деловому общению. Исследования показывают, что с общением у большинства руководителей возникает немало проблем. Вопреки достаточно распространенному мнению, будто бы возрастание общительности ведет к повышению эффективности руководства, реальная действительность более сложна и такой простой картины не дает.

Высокая и низкая общительность руководителей ведут к одним и тем же результатам. Низкие результаты у высокообщительных руководителей объясняются, прежде всего, тем, что исполнители быстро устают от них. Когда контакты становятся частыми и неизбежными, наступает взаимное отторжение. Если от высокообщительных руководителей исполнители убегают, то низкообщительные руководители сами стараются избегать встреч с исполнителями. Статистические данные, дополненные результатами психологических обследований, показывают, что здесь происходит своеобразный естественный отбор: замкнутых руководителей значительно больше, чем общительных.

В ходе исследований удалось установить, что общительные и замкнутые руководители достигают эффекта в управленческой деятельности совершенно разными путями.

***Высокообщительные руководители*** – за счет постоянной коррекции принятых решений, зачастую и вследствие личного вмешательства в те или иные звенья системы управления.

***Низкообщительные руководители*** достигают эффективности управления за счет качественной отработки управленческих решений и внесения незначительных корректив в ходе их реализации.

В-пятых, управленческая деятельность характеризуется высокой степенью нервно-психической напряженности. Для здоровья людей, не имеющих психофи-

зиологической предрасположенности к данному виду деятельности, возможны крайне негативные последствия.

Социологи выявили три причины психического напряжения, обычно сопровождающие управленческую деятельность.

Во-первых, руководитель сталкивается с противоречивыми требованиями и не в силах их удовлетворить.

Во-вторых, ему приходится принимать решения в сжатые сроки, часто не располагая достаточной информацией.

В-третьих, роль руководителя предусматривает беспристрастное отношение к подчиненным.

Предполагается, что администраторы практичны, иногда безжалостны и даже бесчеловечны. Им приходится в интересах дела увольнять даже работников, внушающих симпатию. Это не может не вызвать огромного психического напряжения.

Каким образом управленцы выдерживают такие нагрузки? Здесь многое решают опыт и практика руководства. Многие из них постепенно обретают невероятную веру в свои силы, которая позволяет им уверенно действовать даже в самых сложных ситуациях. Например, некоторые руководители начинают считать себя людьми действия, обладающими практическим умом, отвергающими абстрактные и бесполезные теории. Такое самовнушение помогает руководителям выдерживать большие психические нагрузки, придает им силу, когда подчиненные ведут себя вызывающе. Некоторые реакции, вызванные напряжением, объясняются необходимостью принимать решения, не заботясь об их гуманности. Считается, что человечность – слишком большая роскошь, которую не может позволить себе администратор. Вместе с тем, сложились и некоторые приемы смягчения “бесчеловечности” руководящих работников. Например, когда некомпетентного руководителя “выталкивают наверх” и переводят на более высокую должность, других смещают “в сторону”, что означает понижение в должности.

В психологии принято считать, что развитые процессы торможения – признак более высокого уровня развития личности, поскольку человеку с неразвитыми про-

цессами торможения легче стать агрессивным. При этом нередко отмечается, что у мужчин более развиты процессы возбуждения, а у женщин – торможения. Однако исследования показывают, что наиболее сложными и конфликтами являются женские коллективы, возглавляемые женщиной. Высокостабильные в психическом отношении руководители наименее эффективны. И, прежде всего потому, что их высокая психическая уравновешенность нередко ведет к нарушению контактов с подчиненными. Подчиненные обычно высказываются о таких руководителях так: “Он толстокожий, его ничем не проймешь”. У этой категории людей обычно очень слабо развито чувство сопереживания и они, как правило, эгоцентристы.

Руководитель любого уровня должен осознавать, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Применительно к социальному управлению *мотивация* – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. В соответствии с теорией мотивации достижения успехов в различных видах деятельности у человека есть два разных мотива. Это мотив достижения успеха и мотив избегания неудачи.

Люди, мотивированные на успех, обычно ставят перед собой в деятельности положительную цель, достижение которой может быть расценено как успех. Они проявляют стремление добиваться только успеха, уверены в успехе. Для них характерна полная мобилизация всех ресурсов и сосредоточенность внимания на достижении поставленной цели.

Совершенно иначе ведут себя люди, мотивированные на избегание неудачи. Их цель не в том, чтобы добиться успеха, а в том, чтобы избежать неудачи. Они проявляют неуверенность в себе, не верят в возможность успеха, боятся критики. С работой у них связаны отрицательные эмоции. Они не испытывают удовольствия от деятельности и тяготеют к ней. В результате часто оказываются побежденными, а в целом – жизненными неудачниками.

Отсюда следует, что положительный результат в деятельности людей ориентированных на успех и избегание неудачи может быть обеспечен различными путя-



ми. Это диктует необходимость индивидуального подхода в социальном управлении.

**б) Социально-психологическая характеристика личности руководителя**

Социально-психологический профиль личности руководителя складывается из следующих основных черт: -профессиональная компетентность; -организаторская интуиция или чутье; -склонность к организаторской деятельности; -педагогические способности; -эмоционально-волевая действенность.

Исследования показывают, что у руководителей эти качества находятся в самых различных соотношениях. Обычно преобладает какой-либо из этих компонентов. «Гармоничные» руководители встречаются редко. Если у руководителя преобладает профессиональная компетентность, его называют «руководителем-специалистом», т.е. хорошо знающим свое дело. Если преобладают педагогические способности – «руководителем-наставником». В 40-60-х годах в СССР преобладал тип руководителя с сильно развитыми волевыми качествами, т.н. «командира производства»<sup>16</sup>.

Качество «профессиональная компетентность» предполагает знание человеком особенностей той деятельности, которой он руководит. В противном случае его власть перейдет к специалистам-экспертам, а поле неопределенностей резко увеличится. Это и необходимое условие авторитета руководителя, без которого его деятельность будет неэффективной. Специфика управленческой деятельности требует от руководителя способности находить верные решения в самых трудных ситуациях, т.е. организаторской интуиции или чутья. В социальном управлении интуиция используется практически каждым руководителем не только при решении оперативных, но и перспективных проблем развития организации. Она основывается на рациональном мышлении, как результат осмысления большого количества информации.

Склонность к организаторской деятельности можно представить как структуру, состоящую из трех компонентов:

<sup>16</sup> См.: Прохоров А.П. "Русская модель управления". 2003.

- а) готовность к организаторской деятельности;
- б) самочувствие в процессе занятий организаторской деятельностью;
- в) работоспособность, которая проявляется в том, что руководитель не устает от занятий организаторской деятельностью.

Готовность к организаторской деятельности относится к мотивационной сфере личности. Она проявляется в спонтанном включении руководителя в организаторскую деятельность. Это “тяга” такой силы, что человек не может не включиться. Это качество проявляется у людей еще на дошкольном уровне, так выделяются лидеры. Готовность к организаторской деятельности не следует смешивать с подготовленностью, под которой обычно понимается интеллектуальная, физическая и моральная подготовленность к выполнению обязанностей руководителя. Однако если она не дополняется готовностью немедленно, спонтанно включиться в процесс управления, подготовленность не даст результата.

Самочувствие в процессе управленческой деятельности должно характеризоваться стеничностью чувств, т.е. быть хорошим. Если же наблюдается обратное явление – астеничность чувств (плохое самочувствие), то это означает, что данный человек не склонен к организаторской деятельности. Кроме стеничности чувств необходима и высокая степень удовлетворенности от занятий организаторской деятельностью. Обычно об этом заявляет сам руководитель. Он не устает от руководства и проявляют высокую работоспособность.

**Эмоционально-волевая действенность** – это способность руководителя заражать своей энергией подчиненных, поддерживать у них необходимый психологический тонус. Это качество представляет собой трехкомпонентную структуру, в которую входят: социальная или общая энергичность, требовательность и критичность.

Социальная или общая энергичность проявляется в том, что подчиненные энергично, с удовольствием выполняют то, чего добивается руководитель. Установить наличие или отсутствие этого качества у руководителя любого звена системы

управления не представляется сложным для того, кто обратит внимание на выражение лиц и настроение подчиненных, выходящих со служебного совещания.

**Требовательность** – это способность руководителя добиваться от подчиненных выполнения того, что им предписано делать. Важную роль при этом играет адекватность проявлений требовательности возникшей ситуации, многообразие ее форм, постоянство требований и их самостоятельность. Требовательность в организации должна быть индивидуализирована. Если в предъявлении требований к подчиненным руководитель ссылается на других (вышестоящих руководителей), это означает, что требовательность, как специфическое социальное качество его личности, ему не присуще.

Под **критичностью** понимается способность руководителя обнаружить и выявить существенные отклонения от какого-либо намеченного им плана, программы, алгоритма. Это качество не проявляется в том, что руководитель без особых оснований подвергает критике личные качества и действия отдельных лиц, и не имеет ничего общего с придирчивостью. Есть критики театральные, литературные, но нет “руководителя-критика”. Это качество проявляется только в том, что руководитель вовремя обнаруживает отклонения от отданных распоряжений и, немедленно принимают меры к их устранению.

Вместе с тем, портрет руководителя не исчерпывается рассмотренными качествами, а определяется особенностями деятельности. Однако большинство специалистов считает, что кроме всего прочего руководитель должен иметь следующие качества:

высокий интеллект и нацеленность на новое знание, поскольку нельзя жить старым багажом;

воображение и изобретательность;

личная энергия и воля к действию;

сочетание ума и фантазии (В. Зомбарт)<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> См.: Зомбарт В. Социология (пер. с нем.) Изд. 2-е, М., 2003 г.

### ***в) Стили руководства***

Стили руководства изучались в школе групповой динамики, в частности в ряде экспериментов под руководством Курта Левина<sup>18</sup>. Так, проводились эксперименты на группе детей-подростков (мальчики 11 – 12 лет), которые под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп (взрослые) демонстрировали разные стили руководства, и экспериментаторы сравнивали результаты деятельности этих групп. Стили руководства, продемонстрированные взрослыми, получили обозначения: авторитарный, демократический, попустительский. Обозначение трех стилей имеет свое обоснование, связанное с личной биографией и позицией Левина. Хотя в действительности речь шла о рисунке типа притяжения решения. Никакого политического значения ни один из выявленных стилей не имел

***Стиль руководства*** – это совокупность типичных для руководителя способов взаимодействия с подчиненными и коллегами. В деятельности каждого руководителя прослеживается преобладание определенных, логически взаимосвязанных, способов взаимодействия, что позволяет выделить типичные стили управления. Принято различать три основных стиля управления: авторитарный, либеральный и демократический.

Для ***авторитарного руководителя*** характерно: единоличное принятие практически всех решений; проведение их в жизнь посредством жесткого контроля подчиненных; применение преимущественно властных методов побуждения работников к действию (приказов, распоряжений); сосредоточение активности на решении служебных проблем; только деловые контакты с подчиненными; неприятие критики со стороны подчиненных. Руководитель авторитарного типа отдает деловые, краткие распоряжения. Дела в организации планируются заранее во всем их объеме. При этом изобилуют запреты, без снисхождения и, как правило, с угрозами. Определяются лишь непосредственные цели, а дальние не известны подчиненным. Распоря-

---

18 См.: Курт Левин. Динамическая психология : Избранные труды. Издательство : Смысл М., 2001

жения отдаются четко, а тон руководителя неприветливый. Похвала и порицания всегда объективны, а эмоции не принимаются в расчет.

*Либеральный руководитель* занимает, как правило, пассивную позицию в управлении коллективом, предпочитает выполнять чужие решения, а не предлагать свои. Избегает контроля подчиненных, твердых решений, использует преимущественно метод уговаривания, критику воспринимает пассивно. При таком стиле отсутствуют и похвала и порицания. Руководитель вообще не дает указаний, и дела в организации идут сами собой. Никакого сотрудничества руководителя с исполнителями не наблюдается.

Способы взаимодействия *демократического руководителя* с коллективом основаны на качественно иных подходах. Такой руководитель постоянно включает коллектив в процесс принятия решений, выносит их на обсуждение. Предоставляет подчиненным большую свободу действий, отдает предпочтение косвенным методам побуждения работников, таким, как совет, рекомендация, предложение. Вступает с подчиненными не только в деловые, но и неформальные, личностные отношения. Критику со стороны подчиненных считает полезной и использует в интересах дела. Похвала и порицание сопровождаются советами. Мероприятия обсуждаются и планируются в организации.

Вместе с тем, отдельные стили управления на практике, как правило, не встречаются в чистом виде. Однако их содержание имеет преимущественно ту или иную «окраску». Нельзя назвать один из рассмотренных стилей плохим, другой хорошим, поскольку на практике все стили применяются комбинированно. Например, авторитарно-попустительский, авторитарно-демократический и т.д. Стили в основном определяются характером деятельности и ожиданиями подчиненных.

Однако представляется вполне естественным, что ни эта схема, ни какая-либо другая, не могут охватить все стороны и все проявления стиля руководства. Некоторые экспериментаторы, последователи Левина, идут по пути усложнения схемы. Например, названы такие типы руководителей: руководитель-инициатор, руководи-

тель-эрудит, руководитель-генератор эмоционального притяжения, руководитель-умелец и т.д.

### *2) Типы управления по Д. Мак Грегору*

Дуглас Мак Грегор описал типы два управления в теориях «Х» и «У»<sup>19</sup>. Теория «Х» описывала автократический тип управления, осуществляемый руководителем, сосредоточенным на работе. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям. Он намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных. Согласно теории «Х»:

Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

Больше всего люди хотят защищенности.

Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе этих исходных положений Автократичный руководитель организует работу подчиненных так, что лишает их возможности самостоятельно принимать решения. Он «плотно» руководит всей деятельностью, оказывает психологическое давление на подчиненных, нередко применяя угрозы. Если же он вместо негативного принуждения использует вознаграждения, то его называют «благосклонным» автократом. Оставаясь авторитарным, такой руководитель проявляет заботу о настроении и благополучии подчиненных. Иногда он даже идет на то, что разрешает и поощряет участие подчиненных в планировании заданий, но при этом сохраняет за собой право окончательного решения. Однако как бы не был благосклонен такой руководитель, он не отказывается от автократического стиля управления, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

---

<sup>19</sup> См.: Дуглас Мак-Грегор (Douglas McGregor) Человеческая сторона предприятия (The Human Side of Enterprise) (McGraw-Hill, 1960)

Теория «У» описывает тип управления, построенный на участии работников в принятии решений. При такой организации управления руководитель сосредоточен, главным образом, на человеке. В соответствии с этой теорией при определенных условиях люди будут стремиться к работе, будут преданы целям организации. Поскольку все работники обладают творческим потенциалом, руководитель может использовать его для повышения эффективности производства.

Такого руководителя называют “демократичным”. Его представления можно выразить следующими положениями:

Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, то люди не только примут на себя ответственность за результаты труда, но и будут стремиться к ней.

Если люди приобщены к процессу принятия решений и целям организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

Приобщение к целям организации является видом вознаграждения.

Способность к творческому решению проблем у работников встречается часто, но интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Демократичный руководитель выбирает такой механизм влияния, который апеллирует к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности к организации, высокой цели, автономии и самовыражении. Он обычно избегает навязывания своей воли подчиненным. Организации, где доминирует демократичный стиль управления, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные не только участвуют в принятии решений, но и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определять свои собственные задачи. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе работы, руководитель проводит оценку ее конечных результатов.

Поскольку демократичный руководитель предполагает, что его подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня – в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, - он пытается сделать их служебные обязанности

более привлекательными. Для этого создаются ситуации, в которых люди сами мотивируют себя. Делается упор на развитии самостоятельности работников, т.е. такого положения, при котором они решают большую часть производственных задач без посторонней помощи. При этом основные усилия руководителя направляются на создание атмосферы открытости и доверия с тем, чтобы в случае необходимости подчиненные, не стесняясь, обращались к нему за помощью.

## VI.2. Законы Паркинсона

С. Н. Паркинсон классифицировал ряд закономерностей, открытых в разное время, которые должен учитывать каждый руководитель<sup>20</sup>. Он обосновал традицию управленческого фольклора, которой дал свое имя подобно тому, как классическая физика называется ньютоновской, геометрия эвклидовой, а астрономия коперниковской. Среди них:

*закон Мэрфи:* “Предоставленные сами себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему”;

*закон Чизхолма:* “Любые указания люди понимают иначе, чем тот, кто их дает”;

*закон Кинклера:* “Как только встает вопрос об ответственности, выясняется, что не хватало полномочий”;

*закон Джейкоба:* “Человеку свойственно ошибаться, но еще более свойственно винить в своих ошибках других”;

*закон Зимерги:* “Люди всегда готовы выполнять работу, когда необходимость в ней уже отпала”;

*закон Дилберта:* “Каждый может сделать любое количество работы при условии, что это не та работа, которую он должен делать”;

*принцип Кеттеринга:* “Логика нужна для того, чтобы оправдывать ошибочное решение”;

---

20 См.: С. Н. Паркинсон Законы Паркинсона .Авторский сборник .Издательство: АСТ, 2002 г.



*закон Оливера:* “Опыт приходит сразу после того, как в нем отпадает необходимость”;

*закон Мэйлса:* “Угол зрения зависит от занимаемого места”;

*правило Ричарда:* “Стоит выбросить вещь, которая долго валялась, как она тут же понадобится”;

*закон Клипштейна:* “Стабильность поставок обратно пропорциональна напряженности графика”;

*теорема Стокмайера:* “Если кажется, что сделать легко, значит, будет трудно”;

*аксиома Уистлера:* “Никогда неизвестно, кто прав, но всегда известно, кто виноват”;

*совет Берке:* “Не ставь задачу, если не знаешь решения”;

*правило Фолкланда:* “Решение известной проблемы порождает неизвестные”;

*наблюдение Хоу:* “Каждый готов предложить план действий, который не срабатывает”;

*четвертый закон Паркинсона:* “Численность рабочей команды растет независимо от объема работы”;

*закон Корнэлла:* “Руководители склонны поручать работу тем, кто меньше всего к ней способен”;

*закон Хендриксона:* “Когда проблема требует множества совещаний, они становятся важнее самой проблемы”;

*теорема Вулда и Кана:* “Результативность совещания обратно пропорциональна затраченному времени и количеству участников” и др.

Паркинсон обосновал три секрета успешного руководства.

Первый – **воображение:** “Если предстоит что-то создать, построить, переместить или реорганизовать, руководитель должен четко представить себе конечный результат. Такая картина, созданная его фантазией, являет собой совокупность элементов, виденных им в другом месте и по другому поводу, но сейчас преобразованных в новом контексте. Встав на мостик нового, еще не укомплектованного людьми

судна, капитан должен видеть, что именно он хочет провести в жизнь, чего хочет добиться. Выбирая лучшее из своего опыта, он создает в воображении единое целое. Возможно, реальность не будет иметь с этим ничего общего, но, по крайней мере, сначала наш руководитель знал, чего он хочет. Таким образом, воображение необходимо, оно для руководителя важнее всего, ибо без воображения он будет блуждать в тумане”.

Второй секрет – **знание**: “Без него не спланировать маршрут, который приведет к цели. Именно знание дает лидеру необходимую уверенность, ощущение того, что он знает, о чем говорит. В мире полно профанов, занимающих ответственные посты, иногда это объясняется слишком быстрым продвижением по службе, иногда просто отсутствием мозгов. Могут ли они завоевать уважение технически грамотных и компетентных специалистов? Как правило, нет. Они сознают уязвимость, непрочность своего положения. За эту слабость они отыгрываются на подчиненных придирками, срывают на них зло, кричат, оскорбляют. Можно возразить, что виной тому плохое усвоение пищи или сварливая жена. Однако наш вельможный грубиян имеет свою причину, это непреложный факт. Он знает, что в его ведомстве будут часто совершаться ошибки – как было везде, где он управлял, заранее хочет доказать, что виноваты в них другие. Все младшие по службе разгильдяи, бездельники и тупицы и не болеют за дело. Работники его уровня некомпетентны ...В основе некомпетентности подобного ранга часто (хотя не всегда) лежит невежество. Такой человек буквально не ведает, что творит”.

Третий секрет – **умение**: “Это слово нуждается в определении, ибо надо четко различать понятия “умение” и “мастерство”. Мастер легко делает то, что другим дается тяжелым трудом. Но когда человек выходит за пределы собственных способностей и организует работу других – например, дирижируя оркестром или становясь капитаном футбольной команды, ему требуется умение. Его личное мастерство (которое должно быть выдающимся) отходит на второй план, тут важнее его умение руководить другими. Человек умелый способен контролировать положение. Каждый под его началом получает задание точно по своим возможностям, каждый точно

знает, что ему надлежит делать. У такого руководителя всегда порядок на фабрике, и в собственном кабинете, он не расходует впустую ни время, ни деньги, ни усилия. Но, прежде всего умелый руководитель отмечен печатью артистичности. У него есть стиль. Хорошо организовать дело – это, в конце концов, упражнение в эстетике; при наличном материале распределить усилия так, чтобы никто не перерабатывал, и никто не бездельничал”.<sup>21</sup>

Изучение закономерностей управленческой деятельности, выработка рекомендаций по повышению ее эффективности является важной задачей социологии управления. Человек – это естественная эмоционально окрашенная биосоциальная система, которая функционирует в условиях искусственных систем, созданных людьми. Максимально приспособить эти системы к нормальной жизнедеятельности людей – одна из целей социологии управления.

---

21 См.: Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона. –М., 1989. –С.125 – 209

## **Раздел VIII.**

### **ДЕВИАНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ПРОБЛЕМА ДИСЦИПЛИНЫ**

Основной целью социального управления является достижение социального порядка, если речь идет о макроуровне социальной системы, и организационного порядка, если речь идет об организации. Вместе с тем, это довольно трудная задача, поскольку люди всегда ведут себя иначе, чем должны вести себя в соответствии с социальными ценностями и нормами. Дисфункции и отклонения от социальных норм очень распространены. Если эти отклонения имеют массовый характер и фиксируются на уровне общества в целом – это проблемы девиантного поведения, а на уровне организации – проблемы дисциплины.

Проблемы девиантного поведения и дисциплины рассматриваются не только социологией, но и многими другими науками, в частности психологией. У каждой из них свой подход. Так, исследуя проблему правонарушений, психолог решает задачу: каким образом люди становятся правонарушителями? Имея в виду их психологические характеристики, те или иные деформации в структуре личностных черт социолог формулирует эту проблему иначе: что именно в структуре социальных систем обуславливает те виды правонарушений, которые совершаются в социальных системах, а также каким образом эти правонарушения распространяются внутри данных систем?

Специфика социологического подхода к девиантному поведению проявляется в том, что социологи рассматривают его как отношение действия к институциональным ожиданиям, но не как отношение действия к структуре личности. Поведение, носящее психотический, невротический или какой-либо иной психопатологический характер, определяется с точки зрения зависимости от структуры личности. Следовательно, патология личности не является предметом изучения социологии. Социология рассматривает зависимость человеческого поведения от воздействий социальной среды, устанавливая в какой степени эта среда способствует развитию патологии личности.

## **VIII.1. Сущность и причины девиантного поведения**

### ***а) Сущность девиантного поведения***

Девиантное (отклоняющееся) поведение (лат. *deviato* – отклонение):

поступок, деятельность человека, не соответствующие официально установленным или фактически сложившимся в данном обществе нормам (стереотипам, образцам);

исторически возникающее социальное явление, выражающееся в относительно распространенных массовых формах человеческой деятельности, не соответствующее официально установленным и фактически сложившимся нормам.

Девиантное поведение в социологическом понимании далеко не всегда имеет негативный смысл. Отклонения от норм могут иметь для системы двойное значение:

1) негативные, т.е. нарушающие функционирование системы, дезорганизирующие и создающие угрозу ее существованию;

2) позитивные, т.е. служащие средством совершенствования системы, повышения ее организованности.

Задачей управления в этой связи является нейтрализация негативных отклонений и упорядочение отклонений позитивных.

Можно выделить три основных компонента социального отклонения (девиации):

человек (группа), которому свойственно определенное поведение;

ожидание или норма, которая является критерием оценки девиантного поведения;

группа или организация, реагирующая на поведение.

Поскольку нормы изменчивы и многообразны, девиация с трудом поддается определению.

Классификация девиантного поведения также связана с определенными трудностями: одни и те же виды поведения могут считаться как девиантными, так и не девиантными не только в различных обществах, но и в различных слоях одного и того же общества. Прежде всего, выделяют первичные и вторичные отклонения (де-

виации). Первичное отклонение – поведение, которое частично соответствует принятым в обществе культурным нормам. Это отклонения незначительные и терпимые. Поэтому индивиды, совершающие их, не считаются девиантами. Вторичное отклонение – это отклонение от существующих в группе или обществе норм, которые социально определяются как девиантные.

### ***б) Классификация поведенческих реакций по Р. Мертону***

Универсальная классификация поведенческих реакций была разработана Р.Мертоном<sup>22</sup>. По его мнению, отклоняющееся от нормы поведение может быть расценено как симптом несогласованности между определенными культурой устремлениями и социально организованными средствами их удовлетворения.

В зависимости от отношения индивидов к принятым в той или иной общности целям и средствам их достижения Р. Мертон выделил пять типов поведенческих реакций: конформизм, инновация, ритуализм, ретритизм, мятяж<sup>23</sup>.

*Конформизм (подчинение)* означает принятие целей и средств данной социальной общности, даже путем отказа от собственных убеждений. Этот вид поведения наиболее распространен. Если бы дело обстояло иначе, стабильность общества была бы невозможна. Поведение в рамках общепризнанных ролей, ориентированное на достижение общественно-значимых целей является основным условием существования общества.

*Инновация (нововведение)* выражается в принятии целей, но неприятии средств их достижения. Например, в начале реформ в нашем обществе были обозначены прекрасные цели: превратить общество бедных в общество богатых. Однако не были названы законные средства их достижения.

*Ритуализм* (от слова ритуал) выражается в неприятии целей, но приятии средств достижения этих целей. Например, служебный психоз бюрократа – он следит за правильностью заполнения различных бумаг, забывая о целях, для которых они заполняются. Цель отбрасывается, однако подчинение установленным нормам

22 См.:Robert K. Merton The focused interview. A Manual of Problems and Procedures. THE FREE PRESS, Glencoe, Illinois.1991.

23 См.:Р. Мертон. Социальная структура и аномия [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru)

сохраняется. Ритуализм является профессиональной болезнью любой социальной организации. Организацию создают люди. Но как только данная организация создана, она начинает жить по своим собственным законам. Ее руководители обычно забывают о целях и злоупотребляют средствами.

*Ретритизм (уход)* – это вид адаптации индивидов к обществу, которое они не приемлют. Эти люди находятся в обществе, но фактически не принадлежат к нему, что проявляется в полном отрицании целей и средств. Уход из общества, но куда? В психическую болезнь, наркоманию, алкоголизм, бродяжничество и, даже, в религию. При неэффективной системе управления эти негативные процессы могут принять массовый характер.

*Мятеж* – это такая поведенческая реакция, которая выражается в полном отрицании провозглашаемых обществом целей и средств и замене их на новые цели и средства. Это попытка установить новый социальный порядок. Это по существу крах социальной системы, вызванный кризисными состояниями в социальном управлении.

Из пяти рассмотренных поведенческих реакций только первая (конформизм) не является девиантным поведением, а все другие – его разновидности.

### ***в) Причины девиантного поведения***

Все теории, объясняющие девиацию, можно свести в три основные группы: биологические, психологические и социологические. В биологических теориях делается упор на врожденную предрасположенность человека к совершению девиантных поступков. В психологических теориях девиантное поведение объясняется различными отклонениями в психическом развитии. Социологическое объяснение строится на основе учета социальных и культурных факторов.

Впервые социологическое объяснение девиации было дано в теории аномии, разработанной Э. Дюркгеймом<sup>24</sup>. Под категорией “аномия” Дюркгейм понимал “разрегулированность”. Ее смысл состоит в том, что во время кризисов или ради-

24 См.: Дюркгейм. Эмиль. Метод социологии //Социология. Ее предмет, метод, предназначение / Пер. с фр., М.: Канон, 2003

кальных социальных перемен жизненный опыт перестает соответствовать идеалам, воплощенным в социальных нормах, которые регулируют поведение людей в обычных условиях. Социальные нормы разрушаются, люди теряют ориентацию, возникает социальная дезорганизация. Социальная дезорганизация означает состояние общества, когда культурные ценности, нормы и социальные взаимосвязи отсутствуют, ослабевают или противоречат друг другу.

Дальнейшее развитие теории аномии связано с именем Р.Мертон. По его мнению, причина девиации состоит в разрыве между культурными целями общества и социально одобряемыми средствами их достижения. Например, люди стремятся к финансовому успеху, но убеждаются в том, что его невозможно достичь с помощью социально одобряемых обусловленного ее природными данными и усиленного качествами, которые формируются в процессе воспитания, образования, общения и практической деятельности. Одни люди от природы активны, энергичны и деятельны, что становится заметным уже в раннем детстве. Другие, наоборот, пассивны и бездеятельны. Под влиянием многих социальных факторов активность может развиваться, усиливаться или ослабляться.

Второй аспект исходит из понимания активности как некоторой конкретной меры деятельности. В этом случае активность может быть выражена в конкретных показателях. Примером может служить измерение трудовой (производственной) активности.

Современная трактовка этой категории следующая: аномия – нравственно-психологическое состояние индивидуального и общественного сознания, характеризующееся разложением системы ценностей и вызванное противоречием между провозглашенными целями (богатство, власть) и невозможностью их достижения законными средствами. Когда легальные средства достижения социально значимых целей отсутствуют, естественно возникает соблазн их достижения нелегальными средствами.

Важнейшей задачей социального управления в этой связи является приведение в соответствие системы социально значимых целей с социально одобряемыми



средствами их достижения. Ее реализация должна включать комплекс мер по коренному переустройству социальной системы. Общество не может позволить, чтобы социальные отклонения разрушили его изнутри. Действенным средством противодействия социальным отклонениям является социальный контроль.

### 2) Социальный контроль

**Социальный контроль** - способ саморегуляции системы, обеспечивающий упорядоченное взаимодействие составляющих ее элементов, посредством нормативного регулирования. Социальный контроль, осуществляемый в формальных организациях, называется формальным, в неформальных – неформальным. *Формальный контроль* осуществляют организации. Для этого создаются специальные органы и разрабатываются правила. Например, уголовное право. На уровне общественной организации к таким органам относятся правоохранительные органы.

*Неформальный контроль* – это вид давления, характерный для небольших групп, проявляющийся в формах остракизма (психологического изгнания), критики или насмешки, препятствующих девиантному поведению. Выделяют четыре основных типа неформального контроля: социальные вознаграждения, наказание, убеждение и переоценку норм. Социальные вознаграждения выражаются в улыбках, одобрительных взглядах, а также других проявлениях одобрения. Наказание проявляется в форме недовольного взгляда, остром критическом высказывании, угрозе физической расправы или физическом воздействии.

Социальный контроль осуществляется определенными *способами*. Это, прежде всего, социальный контроль через социализацию. Люди должны поступать так, как необходимо для общества. В результате социализации люди начинают выполнять часть своих социальных ролей бессознательно, т.е. по привычке. Эти привычки формируются в процессе социализации. Любое решение, идущее в разрез с тем, которое усвоено в ходе социализации, кажется неуместным, незаконным, опасным.

Социальный контроль через групповое давление обусловлен включенностью индивида в социальные группы. Условием этого включения является соответствие его поведения групповым нормам, а каждое отклонение от этих норм ведет к санк-

циям. Групповое давление зависит от многих факторов: статуса индивида, сплоченности группы. Например, если сплоченность группы высока, то высока и групповая лояльность, а, следовательно, и повышается степень группового давления.

Выделяют две основные *функции социального контроля*: стабилизирующую и целевую. **Стабилизирующая функция** системы социального контроля заключается в воспроизводстве господствующего типа социальных отношений, социальных (групповых, классовых, государственных) структур. **Целевая функция** системы социального контроля зависит от характеристик данной социальной системы. К основным *структурным элементам* системы социального контроля можно отнести:

индивидуальные действия, проявляющиеся в активном взаимодействии индивида с социальной средой;

объективно существующую социальную шкалу оценок;

социальную категоризацию индивидуального акта;

категоризацию индивидуального действия;

индивидуальную шкалу оценок и другие.

Социальный контроль начинается с придания социального смысла индивидуальным актам действия, с оценки этих актов с позиций социального целого. Социальная оценка индивидуального действия предопределяется объективно существующим набором стереотипов подобных оценок, включенных в систему норм, идеалов, разделяемых социальными общностями. Наглядным примером социальной шкалы оценок служат нормы права.

Социальный контроль осуществляется при помощи санкций. **Социальные санкции** – это оперативное средство социального контроля, социальные последствия действия в рамках требования социальных ролей. Они направлены на надлежащее выполнение предписаний, связанных с социальной ролью.

Критический пункт воздействия социального контроля - самосознание индивида. Социальный контроль перестает существовать, если он не влияет на самосознание. Ликвидация социального контроля ведет к распаду группы, общества.

Методы социального контроля складываются исторически и закрепляются в социальной политике государства. В настоящее время стратегическое направление социального контроля определяется как переход от репрессивных форм воздействия на массовое социальное поведение к либеральным. К таким как: замещение, вытеснение наиболее опасных форм социальной патологии общественно полезными или нейтральными; легализация (отказ от уголовного и административного преследования) “преступлений без жертв” (гомосексуализм, проституция, бродяжничество): создание организаций (служб) социальной помощи – суицидологической, наркологической, геронтологической; либерализация и демократизация режима содержания в местах лишения свободы при постепенном отказе от принудительного труда и сокращение доли этого вида наказания в системе правоохранительной деятельности; сокращение применения и отмена смертной казни.

## **VIII.2. Дисциплина и система дисциплинирования**

### ***а) Сущность дисциплины***

В самом общем виде категорию “дисциплина” – можно определить как социальные отношения, выражающиеся в обязательном для всех членов общества (общностей, групп) подчинении установленным правилам и нормам, благодаря которым достигается согласованность действий. По существу – это должное или нормативное поведение. Под должным поведением П.А. Сорокин понимал “акты осуществления прав или акты осуществления обязанностей”. Он писал: “Если поведение кого-нибудь соответствует тем правам и обязанностям, которыми я или другой его наделяет, то его поведение в моих глазах или глазах другого есть поведение должное, если оно не соответствует – то перестает быть таковым”<sup>25</sup>

***Нормативное поведение*** – это особое качество деятельности, внутренняя упорядоченность и организованность, полное соответствие реального поведения отдельных лиц и организаций нормам жизни данного общества. Однако действительное поведение членов той или иной социальной группы, организации может и не со-

25 См.: Сорокин П. Классификация актов поведения. Человек, цивилизация, общество. М., 1992. С.57.

ответствовать установленным в них нормам. Таким образом, дисциплина может рассматриваться не только как нормативное, но и как реальное, действительное поведение.

Нормы должного поведения (поведенческие стандарты) есть в любой социальной группе и обусловлены ее особенностями, а также целями, ради которых она создана. Вместе с тем, дисциплина - то достаточно емкое понятие. С одной стороны, дисциплина есть нормативный способ организации и деятельности социального объединения. Этот способ реализуется комплексом соответствующих мероприятий, операций и процедур. Закрепленные в официальных документах нормы поведения вместе с механизмами их осуществления составляют многоуровневую систему дисциплинирования.

**Дисциплинирование** – это относительно самостоятельная деятельность, направленная на формирование и поддержание определенных стандартов поведения. В итоге дисциплина приобретает вид результата этой деятельности, выраженного степенью соответствия поступков и действий членов организации нравственно-правовым нормам. Следовательно, дисциплина есть результат функционирования системы дисциплинирования.

Различают внутреннюю дисциплину, основанную на интериоризации норм, регулирующих поведение людей и внешнюю (по принуждению), опирающуюся на санкции. Интериоризация имеет место в том случае, если человек ведет себя нравственно даже в условиях, когда его поведение никто не контролирует.

#### ***б) Система дисциплинирования***

**Система дисциплинирования** – это многоуровневая разветвленная постоянная деятельность управленческих звеньев организации, направленная на формирование и поддержание определенных стандартов поведения. Она призвана решать проблему власти в различных звеньях организации, добиваться их слаженной работы и согласованности. Система дисциплинирования обычно включает: субъект и объект дисциплинирования, концепцию и процесс дисциплинирования.

Процесс дисциплинирования представляет собой применение в повседневной практике системы методов анализа дисциплины и формального социального контроля. Целью анализа является выявление форм социальной патологии, на основе диагностики дисциплинарных событий и изучения социальных условий, уровня интегрированности социальных систем, их направленности. Методы социального контроля направлены на устранение социальных деформаций, как в структуре личности, так и в социальной организации.

Под концепцией дисциплинирования обычно понимается совокупность принципов, правил (гласных и негласных), взглядов и мнений, получивших широкое распространение и признание у тех должностных лиц (руководителей), которые профессионально занимаются решением дисциплинарных проблем. Известны три основные концепции дисциплинирования: индивидуально-личностная, управленческая и коллективно-групповая.

Индивидуально-личностная концепция основана на традициях советской системы воспитания, которая рассматривала социально-психологический профиль личности работника (члена коллектива), как своеобразный набор добродетелей, выделяя дисциплинированность в качестве его неотъемлемого личностного качества. Однако состояние личной дисциплины (дисциплинированности), из которой складывается, по мнению сторонников данного подхода, групповая (коллективная) дисциплина, на практике очень мало зависит от самого человека, опутанного сетью социальных отношений. Человек действует не изолированно, а в группе, которая и определяет его поведение.

Управленческая концепция основывается на организаторской деятельности руководителя, на построении дисциплинированного поведения извне. Поскольку руководитель не может ждать, пока его подчиненные достигнут желаемого уровня дисциплины, он должен постоянно побуждать их, хотя бы внешне, соблюдать нормы должного поведения, т.е. управлять их поведением. Но реально применить эту концепцию сложно, в связи с тем, что это повлечет перегрузку руководителей, а дисциплина, навязанная извне, будет непрочной.

Коллективно-групповая концепция базируется на использовании в процессе дисциплинирования воспитательно-регулирующего воздействия коллектива. Однако, как показывает практика, ни один коллектив не может в полной мере обеспечить нормативную дисциплину. К тому же до уровня коллектива социальная группа еще должна дорасти, преодолеть ряд барьеров и пройти несколько этапов в своем развитии. Существовавшая ранее практика использования коллективно-групповых методов (например, коллективной ответственности) было во многом порочной и нередко приводила к обратным результатам.

Решения проблемы дисциплинирования на концептуальном уровне может быть найдено путем объединения всех рассмотренных выше подходов в единую концепцию. В качестве модели современной концепции дисциплинирования может быть использована конструкция, включающая четыре разновидности поведения: “автономное индивидуальное поведение”, “групповое автономное поведение”, “руководитель – подчиненный”, “руководитель-коллектив”. Основанием для их выделения служат два фактора: субъект поведения (личность, коллектив) и способ его организации. При этом выделяются два способа организации поведения: внутренний (самоуправление, автономность) и внешний (властное управление со стороны руководителя).

Групповое автономное поведение означает признание объективно существующей реальности: наряду с формальной организацией существует и организация неформальная, а наряду с официальной системой дисциплинирования может существовать и неофициальная система. Вся официальная система дисциплинирования направлена на формирование нормативного поведения индивида. Однако индивид находится не в вакууме, а в плотном социальном окружении, принадлежит к определенной социальной группе (группам), в которой существует, стихийно формирующаяся, дисциплинарно-ролевая структура. Если требования нормативных систем и норм нормы поведения неформальных структур противоречат друг другу, воздействие на индивида официальной системы дисциплинирования будет не эффективным.

### **VIII.3. Анализ системы дисциплинирования**

Организация дисциплинирования строится на целенаправленном анализе состояния дисциплины. Это требует от руководителя определенных знаний определенных знаний в области методики анализа эффективности системы дисциплинирования и навыков в его проведении. Анализ позволяет увидеть больше того, что лежит на поверхности; за внешними признаками, в значительной степени фиктивными, найти существенные причины.

Анализ состояния дисциплины включает: изучение отдельных дисциплинарных событий; состояния индивидуальной и групповой дисциплины; содержания, методов и стиля деятельности руководителей; особенностей функционирования подсистем дисциплинирования. Его цель – проникновение в личностные и групповые механизмы дисциплинирования. Анализ начинается с изучения конкретных проступков. Представление о проступке – это по существу оценочное суждение, которое возникает после выяснения того, какие нормы нарушены. К проступкам относятся все, что в действиях подчиненных вызывает отрицательные эмоции у руководителя. Диагностика проступка обычно разворачивается в следующей последовательности:

1. Устанавливается субъективная принадлежность проступка, его “авторство”, с тем, чтобы не только не приписать его другому лицу, но и не превратить групповое действие в индивидуальное и наоборот. Здесь возможно и хвастовство, присвоение “чужой славы”, оговор и т.д. К тому же есть немало проступков, субъект которых неизвестен.

2. Определяется природа проступка: его цель, непосредственные результаты и побочные последствия. Уясняется общий социальный и психологический фон, т.е. комплекс сопутствующих явлений, который возможно оказал влияние на данный проступок.

3. Устанавливается характер нормативной регуляции проступка: это результат свободного выбора или вынужденного подчинения нормам социальной группы.

4. Дается оценка главного психо-социального фактора проступка: определяются его внутренние механизмы, ценности, установки.

5. Определяется социальная цена проступка: величина физических и психических усилий, которые приложил человек, чтобы совершить проступок.

Подобный анализ дает возможность сделать ряд практических заключений:

Вывод о дисциплинарно-нравственном качестве проступка. Иначе говоря, ответить на ряд вопросов: это рядовое событие повседневной жизни, а возможно, данный факт, несмотря на негативные последствия, не является проступком, поскольку в нем нет вины конкретного человека?

Вывод, фиксирующий причины: какое звено системы дисциплинирования породило данный проступок, какие и чьи ошибки явились толчком к нему?

Вывод, акцентирующий результаты и последствия проступка: очевидные и скрытые, ближайшие и отдаленные, а также другие предполагаемые действия руководителя.

#### **VIII.4. Правила применения санкций**

Основными средствами достижения дисциплинированного (должного) поведения в любой социальной организации является система санкций. П.А. Сорокин разработал правила применения санкций (кар и наград). Он считал, что преступление (проступок) всегда морально отрицательно, наказание же не является таковым. Оно, с точки зрения карающего индивида, есть всегда воздаяние и воздаяние законное. Однако для того чтобы наказание было действенным необходимо чтобы наказанный и наказывающий одинаково воспринимали морально-нравственные нормы, утвердившиеся в данной социальной группе, организации, институте как должные. П.А. Сорокин в этой связи писал: “Но стоит допустить двух индивидов, “должные шаблоны” поведения которых различны: из которых один считает должным одно, а другой тот же акт считает преступлением, что тогда получится? Один совершает акт, вовсе не думая, что он преступный. Другой квалифицирует его как преступле-



ние и реагирует на него карательными актами. Первый, в свою очередь, принимает эти “незаслуженные” кары за преступные ...”<sup>26</sup>

Наказание какого-либо члена группы никогда не воспринимается всеми членами группы как заслуженное, а потому и невозможно добиться всеобщего осуждения лица, совершившего проступок. “Нельзя вообще представлять дело так, - подчеркивал П.А. Сорокин, - что вот на одной стороне стоит преступник, а на другой все общество, которое оскорбляется его преступлением. Социальная действительность более сложна и такой простой картины не дает. У преступника всегда есть единомышленники и не малочисленные”.<sup>27</sup>

П.А. Сорокин считал, что одно и то же поощрение и одно и то же наказание тем сильнее влияют на поведение человека, чем момент их применения ближе. “Наказание, готовое обрушиться сейчас, и награда, которую можно получить сейчас, действуют гораздо сильнее; чем награды и наказания, отодвинутые в неопределенное будущее, и чем дальше они отдвигаются, тем степень их влияния становится меньше”<sup>28</sup>.

Для воздействия на поведение человека необходимо, чтобы санкции были налицо и применялись тотчас же по совершению того или иного поведенческого акта. В противном случае они будут бессильны и бесцельны. Основным педагогическим правилом их применения, по мнению П.А. Сорокина, является: чем ниже по своему развитию человек, тем немедленнее должны применяться санкции, чтобы эффективно влиять на его поведение.

Одно и то же наказание и поощрение тем сильнее влияет на поведение человека, чем сильнее в нем уверенность в их неизбежности. П.А.Сорокин писал: “Если бы преступники были действительно убеждены в том, что за преступлением неизбежно последует наказание, то можно было бы смело утверждать, что число преступлений

---

26См.: Сорокин П. Классификация актов поведения... С.105.

27См.: Сорокин П. Классификация актов поведения... С.106.

28См.: Сорокин П. Классификация актов поведения... С.119.

сократилось бы в этом случае на громадный процент. Ведь большинство из них, совершая преступление, всегда надеется, так или иначе, избежать наказания.”<sup>29</sup>

Одно и то же поощрение или взыскание произведет тем большее влияние на поведение различных людей или одного и того же человека в различные периоды его жизни, чем больше данный человек нуждается в этой награде, или чем больше отнимает у него наказание. Еще Г. Тард указывал на то, что например, тюремное заключение, причиняет различные страдания различным людям и называл это заключение “абстрактной эстетикой”<sup>30</sup>.

Степень мотивационного влияния одного и того же наказания или поощрения непосредственно зависит от их мировоззрения. При этом имеет значение не только сам характер убеждений, но и степень их устойчивости. “Убеждения, - писал П.А. Сорокин, - служат той стеной, которая защищает индивида от влияния различных санкций”<sup>31</sup>.

Человеческое поведение напоминает весы, на одной чаше которых лежит “груз” поведения, диктуемого совестью, а на другой – санкциями. В случае если два этих груза уравновешиваются, борьба мотивов принимает особенно интенсивный характер.

---

29 См.: Сорокин П. Классификация актов поведения... С.123.

30 См.: Тард Г. Преступник и преступление; Сравнительная преступность; Преступления толпы. "ИНФРА-М".2004

31 См.: Сорокин П. Классификация актов поведения...С.127.

## Раздел IX.

### СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ

**Климат** – это статистический режим погоды, характерный для данной местности и времени года. Он оказывает существенное влияние на жизнедеятельность людей. Объектом социального управления является социально-психологический климат, под которым понимается духовная атмосфера, характерная для определенной группы людей (любого социального образования) в конкретный период времени. Эта атмосфера также влияет на их работоспособность, может способствовать или препятствовать эффективной деятельности организации.

#### IX.1. Сущность и структура социально-психологического климата

**Социально-психологический климат** – целостное духовное состояние группы (организации), относительно устойчивый и типичный для нее эмоциональный настрой, отражающий реальную ситуацию деятельности и характер межличностных отношений. Это условие эффективной (неэффективной) деятельности любой социальной организации, занимающей определенное место в системе общественного разделения труда.

Из дихотомии “эффективная-неэффективная” деятельность вытекают два уровня оценки социально-психологического климата: “здоровый”, т.е. способствующий достижению желаемого результата, и “нездоровый” – препятствующий реализации потенциальных возможностей организации.

Социально-психологический климат является динамичной характеристикой психологического настроения (атмосферы) социальной группы (организации) и, следовательно, очень изменчив. Его состояние может меняться как естественным путем (в процессе жизнедеятельности), так и в результате специально предпринятых мер. Однако, если “улучшать” только климат, а больше ничего не менять в социальной организации, эффект будет обратным (все “повалится”). Меры, направленные на оздоровление климата должны сопровождаться изменениями в сфере деятельности, которая является основной для данной организации.

В целом социально-психологический климат:

характеризует уровень работоспособности организации, представляет собой интегральную оценку ее морально-психологического состояния<sup>32</sup>;

может быть благоприятным для проявления способностей и социальной активности индивидов или неблагоприятным;

это многообразный и относительно устойчивый психологический настрой, характеризующий качественную сторону определенного уровня социальных отношений и проявляющийся в виде совокупности социально-психологических условий, способствующих или препятствующих достижению целей организации.

Выделение структурных компонентов социально-психологического климата необходимо, прежде всего, для его более точного измерения. В его структуре выделяются основные, дополнительные и косвенные компоненты. Исходя из того, что социально-психологический климат – это эмоциональное состояние членов данной социальной организации, которое находит непосредственное выражение в степени их удовлетворенности деятельностью и общением с сослуживцами, в качестве его основного компонента можно выделить *социальные отношения*.

Социальные отношения как основной компонент социально-психологического климата рассматриваются в трех параметрах:

отношения между членами данной группы по вертикали (руководитель – подчиненный). Они проявляются в характере восприятия подчиненными руководителей, уровне доверительности между ними, стиле управления и т.д.;

отношения по горизонтали – между работниками одного статусно-ролевого положения. Выражением этих отношений является уровень сплоченности и уровень конфликтности социальной группы (коллектива), а также формы конфликтов и способы их разрешения;

отношение к деятельности, для осуществления которой создана данная организация (удовлетворенность деятельностью, ее эффективность и признание значимости).

---

<sup>32</sup> *Морально-психологическое состояние* – это целостное проявление идей, взглядов, чувств, настроений, силы и направленности воли, знаний, навыков, умений, доминирующих в сознании членов той или иной социальной организации.

В ходе интерпретации результатов Хоторнского эксперимента было установлено, что на производительность труда рабочего не столько влияет его оплата и условия, сколько такие показатели как “хорошие” отношения с руководителем, включение рабочего в важную для него социальную группу, реализация его потребности быть принятым, признанным, оцененным (в оценке нуждается каждый труд, а каждый человек должен жить в мире сбалансированных оценок). Сигналы о “нездоровом” климате поступают в вышестоящие инстанции в форме жалоб на неправомерные действия руководителей. Подчиненный жалуется на своего руководителя обычно тогда, когда имеет для этого достаточно оснований. У него, как говорится “накипело”, поэтому он и решился на столь крайние меры. И хотя “жалобщик” редко оказывается в выигрыше, руководитель всегда проигрывает.

Важность данного компонента определяется и тем, что от руководителя непосредственно зависят все другие параметры отношений. Руководитель может значительно улучшить социально-психологическую атмосферу в подчиненном подразделении или окончательно разрушить ее.

В сфере отношений по горизонтали обычно выделяют: деловые отношения (взаимопомощь, взаимная требовательность, состязательность, а также другие формы и способы совместной деятельности); собственно межличностные отношения (систему положительных и отрицательных связей индивидов, социально-психологические статусы членов группы, уровень их устойчивости, систему взаимных оценок и самооценок).

Отношения к деятельности включает в себя два уровня: общую удовлетворенность деятельностью (характерами и условиями деятельности, оплатой труда, уровнем престижа) и желание продолжать работу именно в данной организации.

К дополнительным структурным компонентам относятся мотивы и настроения. *Мотив* – это внутренняя устойчивая причина поведения человека. Деятельность всегда полумотивирована. Для измерения социально-психологического климата важен такой показатель как отношение между эгоистическими (личностными, групповыми) и социально-значимыми мотивами. Психологическую атмосферу в группе

можно считать здоровой по данному показателю при условии, что социально-значимые мотивы преобладают над эгоистическими. Если же каждый член группы руководствуется исключительно эгоистическими (корыстными, низменными и т.д.) мотивами, это показатель психологического “нездоровья” организации.

*Настроение* (эмоциональный фон) – это эмоциональное состояние, связанное с положительными или отрицательными эмоциями человека, группы. Как компонент социально-психологического климата настроение отражает особенности психической направленности, состояние духовной атмосферы той или иной общности людей. Для социально-психологического климата имеет значение не настроение людей в тот или иной момент, а уровень колебаний между его мрачными и радужными тонами. Для здоровой психологической атмосферы характерна преобладающая устойчивость положительно окрашенного эмоционального фона.

Под косвенными компонентами социально-психологического климата обычно понимаются такие его слагаемые, по которым можно сделать вывод о состоянии духовной атмосферы в организации. Например, если взаимодействие в ней носит продуктивный характер, основывается на сотрудничестве и взаимопомощи, это признак здорового социально-психологического климата, а если на конфронтации – это уже тревожный сигнал, свидетельствующий о неблагополучии.

К косвенным компонентам относится и уровень информированность членов организации. Если информированность низкая, недостаток информации восполняется слухами и домыслами, что порождает подозрительность и нервозность во взаимоотношениях. Речь идет, прежде всего, о вопросах, касающихся жизненно-важных интересов людей (кадровые перестановки, повышения, премии, вознаграждения и т.д.). Кроме того, подчиненные должны знать, что конкретно предпринимает руководитель для решения проблем организации и каждого ее члена в отдельности.

## **IX.2. Анализ факторов, влияющих на социально-психологический климат организации (социальной группы)**

Уровень здоровья социально-психологического климата обусловлен влиянием ряда внешних и внутренних факторов. К внешним факторам, в первую очередь, сле-

дует отнести характер политической организации общества. По существу здесь проявляется взаимосвязь между макро и микро уровнями социальной организации общества. Так, для взаимодействия людей в условиях тоталитарного режима характерна взаимная подозрительность, черно-белое восприятие действительности, агрессивность и непримиримость в отношении инакомыслящих, репрессивное общественное сознание и его многообразные проявления. Для демократического режима характерны большие открытость и доверительность, реститутивное общественное сознание (т.е. не требующее строгого наказания виновных, а лишь восстановления справедливости). Для обществ переходного типа ослабление межличностных связей, смешивание различных ценностей и утрата нравственных ориентиров значительной частью населения.

Исходя из того места, которое занимает социальная организация в системе общественного разделения труда, можно утверждать, что *чем выше общественный престиж, социальный рейтинг данного вида деятельности, тем “здоровее” социально-психологический климат ее субъектов (организаций, трудовых коллективов).*

Престиж представляет сравнительную оценку обществом определенного вида деятельности. В обыденном понимании это чувство уважения и зависти, которое испытывают люди в отношении лиц, принадлежащих к определенной профессии и занимающих соответствующее место в социальной иерархии. Престиж представляется существенным фактором, влияющим на психологическую атмосферу организации. Трудно представить, что в организациях, выполняющих не престижные функции, может быть здоровый социально-психологический климат.

Другим важным внешним фактором является характер общественных ценностей и уровень их соответствия морально-нравственным ценностям социальной организации (группы). *Чем больше морально-нравственные ценности данного объединения людей соответствуют общественным ценностям, тем лучше его социально-психологический климат.* Так, не может быть здорового социально-психологического климата в преступных сообществах и других объединениях анти-социальной направленности. В них господствует “двойная мораль”, которая разру-

шает самые основы человеческих взаимоотношений, сближая эти объединения со звериной стаей.

Социально-психологический климат в организациях (социальных группах) опосредованно связан с общей социально-экономической ситуацией в обществе. Так, *чем выше социальная напряженность, тем слабее система социальных связей в конкретной социальной группе*, и, следовательно, хуже ее социально-психологический климат. Трудно ожидать, что у отчаявшихся, озлобленных работников будут хорошие отношения друг с другом в ходе определенной деятельности.

К внутренним, в значительной степени субъективным факторам, влияющим на социально-психологический климат, можно отнести: характер деятельности, состав организации (группы), количество ее членов, уровень социально-психологического развития, стиль руководства и особенности социально-динамических процессов.

Духовная атмосфера в организации непосредственно зависит от характера ее деятельности, ради осуществления которой данная организация создана. Именно деятельность задает иерархию формальных ролей и статусов, определяет характер взаимоотношений и взаимодействия между членами организации на формальном и неформальном уровнях. Насколько многообразна деятельность, настолько различным может быть социально-психологический климат в ее субъектах. Чем она дифференцированнее, тем более открытые отношения между людьми, и, следовательно, лучше духовная атмосфера. Если же люди, составляющие организацию, не являются квалифицированными специалистами, выполняют однообразную работу и легко заменяемы, социально-психологический климат не будет здоровым. Конкуренция и “закулисная борьба” разрушают нравственные основы взаимодействия людей.

Зависимость социально-психологического климата организации (социальной группы) от ее состава не требует доказательств. В данном случае вступает в действие закон психологической совместимости. Абсолютной совместимости всех членов организации достичь не возможно, но добиться более близкого приближения к ней – вполне реальная задача. Поэтому очень важно для руководителя провести разумный подбор и расстановку кадров.



По мере развития любой социальной группы формируется ценностно-ориентационное единство. Люди постепенно приспосабливаются к поведению друг друга, споры и дискуссии приобретают более спокойный характер, крайние точки зрения отвергаются. Поэтому *чем выше уровень развития социальной группы, тем лучше ее социально-психологический климат.*

Зависимость социально-психологического климата организации от ее размера (количества членов) проявляется в ряде закономерностей. Так, *чем меньше размер организации (группы), тем лучше ее духовная атмосфера.* Если размер социальной группы увеличивается, среди ее членов проявляется тенденция все меньше общаться друг с другом и чаще обращаться к лидеру (руководителю), роль которого возрастает. Если группа насчитывает более пяти человек, ее лидер обращается не к отдельным ее членам, а ко всей группе. Уровень доверительности во взаимоотношениях членов группы снижается и проявляется конкурентная борьба. Лидер становится центром групповых коммуникаций. Он чаще вмешивается в процессы внутригрупповой жизни, старается противопоставить отдельных индивидов всей группе, добиться всеобщего осуждения поступков и действий, которые ему не нравятся.

Исследования показывают, что *при прочих равных условиях социально-психологический климат лучше в группах с нечетным числом членов, чем в группах с четным числом.* В группах с четным числом членов больше разногласий и они чаще распадаются на фракции, где ни одна из противоборствующих сторон не имеет преимущества.

## Раздел X.

### УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМИ КОНФЛИКТАМИ И КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ

#### Х.1. Сущность и классификация социальных конфликтов

##### а) Сущность социального конфликта

Конфликты все осуждают, но, тем не менее, все в них участвуют. Для того чтобы успешно разрешать конфликты и конфликтные ситуации, необходимо знать некоторые положения теории социального конфликта. В социологии существует два основных подхода: *функционалистский* и *конфликтологический*.

Основное содержание *конфликтологического подхода* в социологии заключается в том, что различные социальные потрясения рассматриваются как неизбежный процесс, вытекающий из самой сущности социальной организации. Социальный конфликт, по мнению сторонников этого подхода, представляет собой решающий фактор общественного развития. Этот конфликт отражает устремления и чувства социальных групп в борьбе за объективные цели: власть, изменение статуса, перераспределение доходов, изменение ценностей.

*Функционалистский подход* основан на аналогии общества и живого организма, где каждый орган выполняет специальные функции. В силу этого никаких конфликтов в обществе не должно быть. Если же конфликты происходят, то это прискорбное исключение, временно нарушающее всеобщую гармонию. Социальные конфликты объявляются болезнями общества по аналогии с заболеваниями живого организма.

*Социальный конфликт* – это социальное явление, содержанием которого является процесс развития и разрешения противоречивости отношений и действий людей, детерминируемый, прежде всего объективными закономерностями развития общества.

Все социальные конфликты можно классифицировать в зависимости от зон разногласий следующим образом: межличностные, межгрупповые, конфликты принадлежности, возникающие в силу двойной принадлежности индивидов, и межэт-

нические. По своему внутреннему содержанию социальные конфликты делятся на рациональные и эмоциональные. К рациональным относятся такие конфликты, которые охватывают сферу разумного делового соперничества, перераспределения ресурсов и совершенствования социальной структуры. Эмоциональным называется разрушительный конфликт на эмоциональной основе.

Если неэффективность работы и давление на сотрудников становятся очевидными для всех, то внутри организации всегда происходит конфликт. Причины конфликта могут быть обусловлены личностными особенностями сотрудников и структурой организации. Конфликт, возникающий по поводу личных проблем, проявления враждебности и т.д., можно назвать “иррациональным”. Когда основной причиной становится сама организация, происходит “рациональный конфликт”.

### ***б) “Иррациональный” конфликт***

Личностные особенности людей оказывают влияние на то, как они исполняют свои роли в организации. Иногда исполнять эти роли мешают личные проблемы этих людей. В первую очередь это связано с проблемами подчинения власти. Американский ученый Н. Сэнфорд (1964) отметил, что мужчины, обладающие “авторитарным типом личности” с трудом подчиняются власти других. Имея дело с жестким, несгибаемым начальником, они покоряются только внешне, но в душе их кипит гнев и враждебность. Поскольку в бюрократической организации имеется множество поводов для конфликтов (например, между конкурирующими отделами и группами, занимающими различное положение в иерархической системе), человек с таким типом личности может быть источником конфликта<sup>33</sup>.

Всем конфликтам присущи четыре основных параметра: причины конфликта, острота, длительность и последствия. Выделяют следующие причины конфликта:

наличие противоречивых ориентаций;

идеологические причины;

причины конфликта, заключающиеся в различных формах экономического и социального неравенства.

33 См.: Н. Сэнфорд «Авторитарная личность», опубликована в 1950 г. в Нью-Йорке и переведена на русский язык в 2001 г

Когда говорят об остром социальном конфликте, то подразумевают конфликт с высокой интенсивностью социальных столкновений. Считается, что длительные конфликты нежелательны при любых обстоятельствах. Последствия конфликта весьма противоречивы. Конфликты, с одной стороны, разрушают социальные структуры (дезинтеграция), а с другой являются тем механизмом, который способствует разрешению многих проблем, сплачивает группы (интеграция).

### **в) “Рациональный“ конфликт**

Конфликты могут возникать во всех организациях не только по вине служащих с авторитарным типом личности. Исследуя источники конфликтов в организации, американский ученый Катц (1964) выделил три причины:

- конфликты между косвенно конкурирующими подгруппами;
- конфликты между непосредственно конкурирующими подгруппами;
- конфликты внутри иерархии по поводу вознаграждений<sup>34</sup>.

Конфликты между косвенно конкурирующими подгруппами (отделами торговли, кадров, информации, производственным сектором) вызываются различными интересами, ценностями, нормами и целями. Напряженность, возникающая в отношениях между руководителями, мастерами и рабочими, которые непосредственно заняты производством товаров и услуг (имеется ввиду поточное производство), и профессионалами, которые советуют им как лучше организовать деятельность, является типичным примером такого конфликта. Поскольку “профессионалы” обычно отличаются более высоким уровнем образования и считают начальников поточных линий стоящими ниже себя по положению, напряженность может возрастать. Кроме того, административные работники порой сталкиваются с враждебностью нижестоящих сотрудников.

Конфликт между теми, кто работает на поточной линии, и административными работниками является косвенным. Хотя между ними происходит столкновение за влияние в организации. Эти группы ведут непосредственную борьбу за одни и те же

---

34 См.: Катц Дж. «Дайте мне стать свободным человеком» [www.socio.rin.ru](http://www.socio.rin.ru)

вознаграждения. Одна в организации нетрудно найти непосредственно конкурирующие подгруппы. Конфликт между сотрудниками одного отдела или между лицами, занимающими одинаковые должности, не только затрагивают их непосредственные интересы. Поэтому такой конфликт может быть более глубоким, чем столкновение между отделами. Когда две группы борются за влияние, сотрудники обеих групп могут чего-то добиться. Но когда сотрудники одного отдела конкурируют между собой, стремясь к продвижению по службе и получению более высокой зарплаты, как правило, никто не выигрывает, так как возможности получения новых благ ограничены. Всюду происходит борьба за статус. Внешне все может выглядеть вполне благопристойно, хотя в глубине души каждый готов нанести другому смертельный удар.

Основным методом улаживания конфликтов является кооптация. Она состоит в том, чтобы некоторых недовольных включить в процесс принятия решений. Более эффективным методом, чем кооптация, оказывается изменение структуры организации. Изменение структуры влечет за собой ликвидацию старых и создание новых отделов, пересмотр отношений между отделами и перевод сотрудников в различные отделы.

### *2) Структура социального конфликта*

Любой социальный конфликт имеет довольно сложную внутреннюю структуру. Анализ содержания и особенностей протекания социального конфликта обычно проводится по трем основным стадиям: предконфликтной, непосредственного конфликта и стадии разрешения конфликта.

Ни один социальный конфликт не возникает мгновенно. Ему всегда предшествует предконфликтная стадия. Эмоциональное напряжение, раздражение и злость обычно накапливаются в течение определенного времени. Предконфликтная стадия иногда затягивается настолько, что забывается первопричина конфликта. Характерной особенностью каждого конфликта в момент его зарождения является наличие объекта. Этот объект должен быть принципиально неделимым или казаться таковым в глазах соперников. Наличие и размеры такого объекта должны быть осознаны

противоборствующими сторонами. Если этого не происходит, то противникам трудно осуществить агрессивные действия и конфликт, как правило, не возникает.

**Предконфликтная стадия** – это период, в ходе которого конфликтующие стороны оценивают свои ресурсы, прежде чем решиться на агрессивные действия. К таким ресурсам относятся материальные ценности, информация, власть, связи, престиж и т.п. В это же время происходит консолидация сил противоборствующих сторон, поиск сторонников и оформление групп, участвующих в конфликте.

Первоначально каждая из конфликтующих сторон ищет пути достижения целей без воздействия на соперника. Когда все попытки достичь желаемого оказываются тщетными, индивид или социальная группа определяют объект, мешающий достижению целей, степень его “вины”, силу и возможности противодействия. Этот момент в предконфликтной стадии называется идентификацией.

Предконфликтная стадия также характерна формированием у каждой из конфликтующих сторон стратегии или нескольких стратегий. Причем применяется та из них, которая в наибольшей степени соответствует ситуации. Соперники (противоборствующие стороны) проводят разведку для выяснения слабых мест друг друга и пытаются рассчитать свои действия на несколько ходов вперед.

Стадия **непосредственного конфликта** характеризуется наличием инцидента, т.е. социальных действий, направленных на изменение поведения соперников. Это активная, деятельная часть конфликта. Действия, составляющие инцидент, могут быть различными. Условно их можно разделить на две группы, каждая из которых имеет в своей основе специфическое поведение людей.

К первой группе относятся конфликтные действия, носящие открытый характер. Это могут быть словесные прения, экономические санкции, физическое воздействие, политическая борьба и т.п. Такие действия легко идентифицируются как конфликтные, агрессивные, враждебные. Поскольку конфликт происходит в социальной среде, количество людей втянутых в него возрастает. Активные открытые действия обычно расширяют сферу конфликта, они ясны и предсказуемы.

Ко второй группе относятся скрытые действия соперников в конфликте. Это скрытая, завуалированная, но, тем не менее, чрезвычайно открытая борьба, имеющая целью навязать сопернику невыгодный ему образ действий и одновременно выявить его стратегию. Основным образом действий здесь является рефлексивное управление.

По определению В. Лефевра, *рефлексивное управление* – это способ управления, при котором основания для принятия решения передаются одним из действующих лиц другому. Это означает, что один из соперников пытается передать и внедрить в сознание другого такую информацию, которая заставит его действовать так, как выгодно тому, кто передал информацию. Также выделяют тактику непрерывного конфликта, когда с помощью одного конфликта разрешается другой, более крупный и опасный конфликт<sup>35</sup>.

Внешним признаком стадии разрешения конфликта может служить завершение инцидента. Это означает, что между конфликтными сторонами прекращается конфликтное взаимодействие. Однако для полного прекращения конфликта этого недостаточно. Разрешение социального конфликта возможно лишь при изменении конфликтной ситуации, т.е. совокупности социальных и психологических условий, вызывающих конфликт. Изменение конфликтной ситуации означает устранение причин конфликта.

## **Х. 2. Анализ конфликтной ситуации, профилактика и разрешение конфликтов**

### ***а) Конфликтная ситуация и конфликтное поведение***

В основе конфликта всегда лежит противоречие и только с осознанием конфликтующими сторонами этого противоречия конфликт становится реальностью. Восприятие ситуации как конфликтной приводит к конфликтному поведению. Вместе с тем, данное противоречие может носить не объективный, а субъективный и мнимый характер. Существует несколько вариантов соответствия между объективным и субъективным в конфликтной ситуации:

---

35 См.: В. Лефевр. Где искать истоки демографического кризиса? Модель человека как сугубо рационального субъекта ведет к массовым моральным депрессиям. — «НГ-Наука», 2000, № 10, 22 ноября. Электронная версия: <http://science.ng.ru>

*Адекватно понятый конфликт.* Здесь есть объективная конфликтная ситуация и стороны правильно ее понимают.

*Неадекватно понятый конфликт.* В этом случае объективная конфликтная ситуация налицо, но стороны не одинаково понимают ее.

*Непонятный конфликт.* Объективная конфликтная ситуация существует, но не воспринимается сторонами как таковая.

*Ложный конфликт.* Объективная конфликтная ситуация отсутствует, но стороны воспринимают свои отношения как конфликтные.

Процесс пребывания в конфликтной ситуации всегда субъективно окрашен. Установлено, что отдельные индивиды, участники конфликтов, не испытывают никаких негативных ощущений. В то время как другие, даже в случае благоприятного исхода для них, получают серьезную психическую травму. Наиболее губительные последствия конфликта подстерегают, прежде всего, тех людей, которые не переносят любой психической напряженности, малообщительны, застенчивы и мнительны. Участие в конфликте вызывает у них стрессовые состояния. Также существует немало людей, вокруг которых всегда возникают конфликтные ситуации. Наделенные определенными чертами характера, они склонны провоцировать столкновения и ссоры, обострять возникающие разногласия. Они – постоянный источник конфликтного напряжения в любой обстановке. Применительно к этим людям нередко употребляется категория “биоэнергетический вампир”, поскольку принято считать, что они специально воздействуют на энергетические центры других людей, черпая от туда психическую энергию. Однако научного обоснования этой версии нет.

Конфликты всегда детерминированы социально и возникают, как правило, вокруг социально окрашенных проблем. Они происходят в плотном социальном окружении. На противоположные стороны становятся другие люди, не имеющие прямого отношения к данному конфликту. Причем, чем более социально значимой является причина конфликта, тем большая вероятность отклика на него других людей. Конфликт может стать массовым, если своевременно не будут приняты меры по его разрешению.



Социальный рейтинг конфликта прямо зависит от того, каков социальный рейтинг его участников. Полярные зимовки, отдельные малочисленные и изолированные группы предполагают высокую степень психологической совместимости их состава, поскольку конфликт двух индивидов может стать причиной гибели всех. Например, охотники-промысловики всегда охотятся в одиночестве, при этом стараются как можно дальше уйти друг от друга. Застигнутые полярной непогодой в охотничьей избушке, они совершают специальные обряды для того, чтобы избежать конфликтов. Однако эти меры, как правило, не помогают.

Осознание конфликтной ситуации, как правило, сопровождается переходом к конфликтному поведению, т.е. действиям, направленным на блокирование достижения противоположной стороной ее целей и намерений. В то же время, действия противоположной стороны также должны осознаваться ей как конфликтные. В конфликте всегда участвуют как минимум две стороны.

Конфликтное поведение характеризуется тем, что в ситуации конфликта даже самые рассудительные люди в большей мере руководствуются эмоциональными импульсами, чем нравственными (культурными) нормами. Исследования дают основания утверждать, что интеллект конфликтующих слабо влияет на их поведение, когда эмоции “зашкаливают”.

Особенностью конфликтного поведения является его направленность на противника. Однако принимаемый за противника индивид не всегда является таковым. Субъекту конфликта бывает просто необходим противник, и он находит его, даже в лице совершенно не причастного к данному конфликту человека. Есть люди, постоянно замыкающие на себе чье-либо чрезмерное эмоциональное напряжение.

Вместе с тем участник и субъект конфликта отнюдь не одно и то же. Можно принимать непосредственное участие в конфликте, тем или иным образом инспирируя его, и оставаться “за кулисами” событий.

### ***б) Анализ причин конфликтов***

Все причины конфликтов можно разделить на две группы: социальные и психологические. К причинам социального характера можно отнести:

1. *Статусно-ролевые противоречия в социальной группе.* Их суть состоит в том, что руководитель и исполнитель (подчиненный) выполняют различные социальные роли. Хотя вне этих ролей их индивидуальные качества совместимы, а увлечения сходны так, что на этой почве никогда не возникали бы конфликтные ситуации, конфликты имеют место именно в связи с исполнением этими людьми различных служебных обязанностей.

2. *Различное понимание групповых норм поведения.* В каждой социальной группе существуют нормы “должного”, “рекомендованного” и “запрещенного” поведения. П.А. Сорокин в этой связи писал: “Стоит вступить в общение двум или большему числу лиц, из которых каждый понимает по своему разряду должного, а соответственно и рекомендованного и запрещенного поведения, и конфликт и борьба между ними будут неизбежными”(1).<sup>36</sup>

3. *Борьба за более высокий социальный статус.* Обострение противоречий в социальной группе (организации) происходит тогда, когда выравниваются статусно-ролевые позиции ее членов. Выравнивание социальных позиций – это своего рода “лакмусовая бумажка” для прогнозирования социальных конфликтов.

4. *Ослабление социального контроля.* Любая социальная система разрушается тогда, когда перестают действовать ценности и нормы, лежащие в ее основе. Это, в свою очередь, происходит тогда, когда ослабевает управленческое звено.

5. *Социальное неравенство и нарушение принципов социальной справедливости,* которые в большинстве случаев понимаются субъективно.

К причинам психологического характера, в частности, можно отнести:  
 психофизиологическую и социально-психологическую несовместимость;  
 нарушение закономерностей межличностного общения, заданность межличностного взаимодействия в режиме взаимных претензий;  
 различия в стереотипах поведения, черно-белое восприятие действительности, личностная и групповая атрибуция (приписывание), нетерпимость к инакомыслию и др.

<sup>36</sup> См.: Сорокин П. Классификация актов поведения. Человек, цивилизация, общество. М., 1992.

### *в) Этические системы ценностей и конфликтное поведение.*

*Этические ценности* – это те ценности, которыми руководствуется человек в организации собственного поведения. Они представляют собой не только строго определенную иерархию, но и сложные системы, которые принято называть этически-ми. Выделяют две основные этические системы. Первая этическая система преобладает в тех сообществах, где большинство их членов негативно оценивают соединение добра и зла, и отдается предпочтение человеку, стремящемуся к компромиссу. В тех культурных сообществах, где соединение добра и зла оценивается позитивно, и предпочтение отдается личности с бескомпромиссным поведением, преобладает вторая этическая система ценностей.

Выяснению доминирования той или иной этической системы у различных людей и их сообществ было посвящено исследование американского ученого В.А. Лефевра. В качестве основного метода был избран эксперимент, а респондентами были американцы и эмигранты из СССР. В результате было установлено, что большинство американцев шло на компромисс, а большинство наших соотечественников предпочитало бескомпромиссное поведение. Общий вывод исследования состоял в том, что первая этическая система ценностей доминирует в американской культуре, вторая – в бывшем СССР<sup>37</sup>.

Доминирование второй этической системы ценностей ведет к катастрофическим последствиям, как в развитии самого общества, так и в международных отношениях. Это важный симптом нравственной антропологической катастрофы. Общество начинает уничтожать своих героев. В результате в нем начинают доминировать безнравственные люди. Это ведет к вспышкам насилия и массовому уничтожению людей. В массовые убийства вовлекаются значительные группы населения.

В таком обществе ни один конфликт не может саморазрешиться. Не существует и процедуры разрешения конфликтов, в которой бы сохранялось достоинство обеих сторон. Конфликт имеет тенденцию к саморазрешению только тогда, когда

---

37 См.: Выступление В.А. Лефевра (Калифорнийский университет, Ирвайн) на симпозиуме «Рефлексивное управление» (Москва, октябрь 2000 года): традиционные макроэкономические модели, в основе которых лежит представление о человеке как о чисто рациональном существе, исчерпали себя, они не позволяют понять глубокие причины конфликтов, раздирающих сегодняшний мир, поскольку эти конфликты носят в большей степени моральный, чем экономический характер. Электронная версия: <http://science.ng.ru>

обе конфликтующие стороны принадлежат к первой этической системе. Их самооценка возрастает именно в результате взаимного компромисса. Если же обе стороны принадлежат ко второй этической системе ценностей, конфликт имеет тенденцию к нарастанию, а компромисс ведет только к снижению их самооценки. Если же стороны принадлежат к различным этическим системам, они, как правило, неверно истолковывают намерения друг другу.

### ***2) Профилактика и разрешение межличностных конфликтов***

Поскольку межличностные конфликты трудноразрешимы или неразрешимы вообще, очень важно своевременно обнаружить наличие конфликтной ситуации. Это можно сделать только тогда, когда руководитель владеет обстановкой в подчиненном подразделении. Восприятие руководителем информации о конфликтах должно быть свободно от субъективизма, упрощений и деформаций. Вместе с тем, суждения руководителей всегда носят оценочный характер, что может привести к недооценке или переоценке конфликтных ситуаций. Следствием недооценки является ее поверхностный анализ, не затрагивающий истинных причин конфликта. Переоценка может привести к тому, что конфликт будет обнаружен там, где в действительности его нет. В результате этого может возникнуть взаимное недоверие и подозрительность, разрушающие нормальное межличностное взаимодействие.

При анализе конфликтной ситуации наибольшее должно придаваться информации, полученных из первых рук и от незаинтересованных лиц. Объективной оценке зарождающегося конфликта способствует учет вероятных субъективных устремлений его непосредственных участников. При этом учитывается, что участие в конфликте может быть и скрытым, завуалированным, а его подлинные участники нередко стараются остаться в тени.

В том случае, если конфликт стал реальным целесообразно установить, мотивы поступков и характеристики его участников; предмет конфликта; размеры и причины; характер противоречий, лежащих в его основе; степень остроты конфликта. Так, характеристики участников нужны для того, чтобы понять внутренние причины, заставляющие их идти на конфликт. Обнаружение предмета, т.е. материальных

или духовных ценностей, из-за которых разгорелся конфликт, помогает скоординировать усилия по его преодолению. Вместе с тем, многие конфликты, в сущности, беспредметны. Представление о размерах конфликта необходимо для определения адекватности предпринимаемых действий.

Профилактика конфликта предполагает устранение его основы. Участникам конфликта предлагается вдуматься в доводы друг друга, осмыслить последствия конфликта, переориентировать негативное отношение друг к другу на нейтральное. Обычно участники конфликта даже не подозревают, что их доводы во многом сходны и скорее сближают их, чем разъединяют. Среди методов разрешения конфликта наиболее часто применяется метод “выпускания пара”. Его суть состоит в том, что противники высказывают свои обвинения третьей стороне (руководителю), и стараются сформулировать их логично. При этом многое отбрасывается, поскольку конфликт основывается на эмоциях, а не на объективных причинах.

Ввиду того, что межличностный конфликт трудноразрешим, единственным средством его преодоления является увеличение психологической дистанции. Поэтому следует развести конфликтующих и тем самым перевести конфликт в иное русло. Снижению уровня конфликтности способствует применения метода “сверхзадач”. Он направлен на то, чтобы заставить участников конфликта думать о других, более важных проблем, чем выяснение отношений. Этот метод предусматривает вовлечение противостоящих сторон в активную совместную деятельность, поскольку возникающие в ходе нее межличностные контакты могут привести к разрушению негативных стереотипов и групповых антиподов. При этом значимый для всех результат деятельности должен зависеть от сотрудничества, а не от соперничества и сопровождаться усилением положительной информации друг о друге.

Важным фактором нормализации межличностных отношений между сотрудниками является нейтрализация поддерживающих группировок, заложниками которых нередко становятся участники конфликта, а также принятие других мер, разработанных на основе анализа конкретной ситуации.

## Раздел XI.

### УПРАВЛЕНИЕ МАССОВЫМ СОЦИАЛЬНЫМ ПОВЕДЕНИЕМ

#### XI.1. Массовое поведение и проблема социального управления

*Социальное управление* – это управление всеми и любыми общественными процессами. Массовое социальное поведение – один из таких процессов. Оно закономерно, т.е. подчинено действию определенных социальных законов и закономерностей, а, следовательно, управляемо.

##### *а) Сущность массового социального поведения*

*Массовое социальное поведение* – это образ жизни и действий большого количества людей, оказывающий существенное влияние на социальную стабильность общества. К субъектам массового социального поведения обычно относят: массы, толпу, публику и отдельных индивидов, а также их микрообъединения (семью, микрогруппы, круги межличностного общения).

Термин “массы” употребляется тогда, когда мы имеем дело с людьми, которых в силу их количества, либо равнодушия, либо сочетания обоих этих факторов нельзя объединить ни в какую организацию, основанную на общем интересе: политические партии, профессиональные и иные организации. Массы, в таком понимании, существуют в каждой стране. Они состоят из тех огромных количеств нейтральных, политически равнодушных людей, которые никогда не присоединятся ни к одной партии, ни к одному социальному движению, а также в большинстве своем не ходят к избирательным урнам.

В социологии чаще всего употребляется термин “народные массы”.

**Народные массы** – это социологическая категория, означающая наличие в обществе трудящегося большинства населения как решающей силы социального прогресса.

**Толпа** – это контактная, внешне не организованная общность, отличающаяся высшей степенью конформизма (т.е. приспособленчества, пассивного приятия господствующих мнений) составляющих ее индивидов, действующая крайне эмоцио-

нально и единодушно. Это понятие количественное и видимое. Если масса инертна по своей сути, толпа всегда активна.

Под термином **“публика”** понимается большая группа людей, складывающаяся на основе общих интересов, без какой-либо организации, но обязательно при наличии ситуации, которая затрагивает эти интересы. Публика возникает вместе с появлением предмета общего внимания. Им может быть событие, личность, научное открытие, предмет искусства и т.д.

Субъектами массового социального поведения являются и индивиды. Это объясняется тем, что их действия, формально не согласованные во времени и пространстве, приводят к серьезным социальным последствиям. Единичный поведенческий акт может и не быть предметом изучения социологии. Однако если такие действия принимают массовый характер, то речь идет о массовой поведенческой реакции. Таким образом, в соответствии с уровнем организованности массовых действий можно выделить следующие разновидности массового социального поведения: социальные движения (субъект – массы), коллективное поведение (субъекты – толпа и публика) и социальное поведение личности (субъект – личность).

### ***б) Социальные движения***

***Социальное движение*** – это массовые действия представителей какой-либо одной большой социальной группы или нескольких, направленные на обеспечение групповых или общественных интересов, удовлетворение потребностей. Иначе говоря, это организованные усилия больших групп людей, способствующие или препятствующие социальным переменам.

Социальные движения могут быть систематизированы в соответствии с характером перемен, к которым они стремятся. В тех случаях, когда соответствующие действия выражаются в требованиях, обращенных к государству, они приобретают характер политического движения. Но нередко массовые действия социальных групп по обеспечению своих интересов не приобретают политического характера.

Кроме того, выделяют утопические социальные движения, движения реформ, регрессивные движения и революционные движения. *Утопическими* называются

движения по созданию идеальных, совершенных систем. *Движения реформ* имеют целью изменение отдельных сторон общественной жизни и социальной структуры общества без полной его трансформации. *Регрессивные движения (движения сопротивления)* представляют собой организованные усилия больших групп людей, направленные на блокирование возможных и искоренение уже произошедших изменений. *Революционные движения* стремятся разрушить существующую социальную систему и установить новый социальный порядок.

Все социальные движения возникают в связи с чувством недовольства заведенным порядком вещей. Недовольство появляется в результате несоответствия между объективными условиями и тем, какими они должны быть. Кроме этого необходимо осознание несправедливости существующего положения дел. Должна быть уверенность в том, что власти не принимают никаких мер и не имеют представления о том, что нужно предпринять. Мостом между недовольством и действием служит идеология. Наконец, нужна организация и лидер, вокруг которого сплачиваются сторонники. Социальные движения объединяют недовольных и поэтому лишь те социальные движения достигают успеха, которые наиболее последовательно находятся в оппозиции к существующей власти.

### ***в) Способы управления социальными движениями***

Первый оригинальный план управления социальными движениями разработал и применил в начале XX века начальник московского охранного отделения полковник С.В. Зубатов. Для того, чтобы привлечь на сторону самодержавия рабочие массы, он начал создавать среди них политические организации под контролем полиции. Главной задачей этих организаций провозглашалась экономическая борьба. Так, в Москве были образованы общества "взаимного вспомоществования рабочих", на Украине, в Белоруссии и Литве – "Еврейская независимая рабочая партия". В перестроечные годы опыт находчивого полковника был востребован. Например, подобным образом была создана "Либерально-демократическая партия", а также другие политические организации и массовые движения.



Правительство может само создавать социальные движения и использовать их в своих интересах. Вместе с тем, власть может и уничтожить неугодные движения. Для этого обычно применяются два способа. Первый способ состоит в применении репрессий в отношении лидеров и участников движений, под прессом которых движение перестает существовать. Второй способ, наиболее действенный, заключается в официальном признании социального движения. Как только власть признает социальное движение и начинает сотрудничать с ним, это движение теряет размах и практически перестает существовать. Причина в том, что социальные движения объединяют недовольных, которым, в сущности, все равно за кем идти. Участники социальных движений, как правило, слабо разбираются в политических программах и лозунгах, а главным мотивом их поведения является недовольство. Признание властей лишает их возможности выразить недовольство в рядах данного движения.

### *г) Современные теории коллективного поведения*

Первые теоретические разработки проблем коллективного поведения относятся к концу XIX века Их автор французский врач и социальный психолог Г.Лебон. В своем классическом труде “Психология толпы” (1895 г.) он доказал, что поведение человека определяется врожденными (унаследованными от предков) и приобретенными (полученными в результате личного опыта) факторами. Попадая в толпу, человек регрессирует, т.е. возвращается к более ранней стадии развития<sup>38</sup>.

*Г.Лебон сформулировал закон психического единства толпы. Его суть состоит в том, что в толпе происходит сведение людей к одному уровню, вследствие чего создается однородная масса. Среди главных отличительных признаков этой массы (толпы) им были выделены: 1) легковерность и некритичность, податливость влиянию; 2) властность, консервативность, нетерпимость; 3) неспособность к наблюдению; 4) высокий эмоциональный накал и другие.*

Эти признаки, по мнению Г.Лебона, образуются вследствие действия трех основных механизмов: анонимности, заражения, внушаемости. В результате действия механизма анонимности люди, составляющие толпу, испытывают чувство недоли-

38 См.: Г.Лебон "Психология толп", М., Институт психологии РАН, 1998.

мой мощи. Это побуждает их поддаваться подавленным инстинктам и влечениям. Механизм заражения проявляется в распространении психических состояний одних людей на других. Наиболее важным механизмом является внушаемость. Этот механизм проявляется в том, что люди некритически воспринимают любые стимулы и призывы к действию и способны совершать такие акты, которые находятся в полном противоречии с их сознанием, характером и привычками.

Среди современных теорий коллективного поведения можно выделить: теории Г.Тарда, Ортеги-и-Гасета, Д.Рисмена. В них по существу были развиты основные положения концепции Г.Лебона. Взгляды Г.Тарда были изложены в его основном научном труде: "Общественное мнение и толпа". Он считал, что связи между индивидами и толпой носят интердуховный и интертелесный характер (приставка "интер" означает – "над"). Основным механизмом взаимодействия человека и толпы является *подражание*, т.е. сознательное или бессознательное поведение человека, направленное на воспроизведение поступков и действий других людей<sup>39</sup>. По мнению Ортеги-и-Гасета, изложенном в книге "Восстание масс", главную роль в коллективном поведении играют массы<sup>40</sup>. Однако массы, сегодня выполняют те же самые функции, которые раньше были предоставлены избранным меньшинствам;

массы перестали быть послушными этим меньшинствам. В работе "Одинокая толпа" Д. Рисмен утверждал, что индивиды действуют механически и, вследствие этого, составляют скорее массу, чем толпу. Над людьми доминируют средства массовой информации, не оставляя человека наедине с самим собой, что и является причиной эмоциональных массовых взрывов<sup>41</sup>.

*В определенные исторические периоды коллективное поведение приобретает массовый характер. Коллективное поведение – это массовые, спонтанные, непредсказуемые реакции людей на критические ситуации, возникающие объективно и внезапно. Субъектом коллективного поведения является толпа.*

39 См.: Тард Г. Общественное мнение и толпа. М., 1992

40 См.: Ортега-и-Гасет Х. Восстание масс // Ортега-и-Гасет Х. Эстетика. Философия культуры. М., 1991

41 См.: Рисмен Д. и др. Одинокая толпа. The lonely crowd, N. Y., 1950 (совместно с N.Glazer и R.Denney); Лица в толпе. Faces in the crowd, New Haven, 1952.

Исследование дает возможность выделить основные особенности коллективного поведения. Во-первых, оно необычно, т.е. не соответствует определенным стандартам. Во-вторых, это один из экстремальных типов поведения. В-третьих, коллективному поведению сопутствует чувство надвигающейся опасности: люди чувствуют, что что-то должно случиться. В-четвертых, оно происходит в определенном социальном контексте: высокий уровень безработицы, низкая квалификация населения, тяжелое социально-экономическое положение и т.д.

Коренное отличие между толпой и массой – это наличие и отсутствие непосредственной близости индивидов друг с другом. Коллективное поведение, как правило, отмечается на уровне толпы, но может происходить и в массовом масштабе. Выделяются три вида эмоций, присущих коллективному поведению. Эти эмоции – страх, враждебность, радость – ощущаются и выражаются толпами и массами людей. В различных ситуациях эмоции могут проявляться с различной силой. Секреты влияния лидеров на толпу разработаны в книге Г.Лебона “Психология толп”. Лидер толпы – это, прежде всего человек действия, не знающий сомнений. Он должен обладать крепкой волей, быть энергичным и обаятельным.

#### ***д) Проблемы управления коллективным поведением***

На коллективное поведение можно воздействовать, и, следовательно, управлять им. Любой полицейский знает, как действовать, столкнувшись с толпой подгулявших, агрессивно настроенных людей. Он будет искать их лидера и если ему удастся победить его, то удастся и рассеять толпу. Толпа не прощает поражений своим вожакам. Победить лидера – значит победить толпу.

Управление коллективным поведением предполагает воздействие на его субъекты. Так, для того, чтобы предотвратить образование толпы или рассеять уже собравшуюся, необходимо переориентировать внимание ее участников. Сосредоточение внимание на одном объекте есть атрибут единства толпы. Поэтому следует перенести внимание людей, образующих толпу, на несколько иных объектов. Как только внимание оказывается разделенным между несколькими объектами, толпа разделяется на автономные группы. Вследствие этого, только что единая, готовая к

действию толпа распадается. Подавленные мощным эмоциональным воздействием толпы черты личности, оживают и начинают управлять поведением людей. Люди выходят из под власти эмоций и руководствуются разумом.

Широкую известность приобрел случай трансформации спасающейся, близкой к панике толпы в экспрессивную (группу людей, совместно выражающих радость или горе). Публика, ринувшаяся к выходам из Зимнего велодрома в Париже после окончания одного из митингов в 30-х годах, начала давить друг друга. Это могло привести к многочисленным жертвам. Однако происшествие было предотвращено тем, что одна из групп начала громко и ритмично скандировать: “Не толкай!”. Скандирование было подхвачено всеми, и паника прекратилась. Спасающаяся толпа успокоилась.

Действующую толпу может и необычное поведение отдельного человека или группы. Например, во время похорон И.В. Сталина, когда движущейся массе людей был прегражден путь несколькими грузовыми автомобилями, к которым задние начали прижимать передних, начавшуюся давку приостановил один из участников шествия. Он взобрался на автомобиль и крикнул: “Коммунисты назад!”<sup>42</sup>.

## **XI.2. Социальное поведение личности**

### ***а) Сущность социального поведения личности***

***Поведение личности*** – это внешне наблюдаемые поступки, действия индивидов, их определенная последовательность, так или иначе затрагивающая интересы других людей. Человеческое поведение приобретает социальный смысл, становится личностным, когда оно включено в общение с другими людьми. Речь идет, прежде всего, об осмысленном поведении, о реализации в действиях и поступках таких связей и взаимоотношений, в которых субъект поведения участвует как разумное существо, осознанно относящееся к своим действиям.

Поведение человека принципиально отличается от поведения животного тем, что животное своей активностью непосредственно удовлетворяет природные потребности, тогда как поведение людей многократно опосредствовано. Прежде всего:

42 См.: Прохоров А.П. "Русская модель управления". 2003

орудийной деятельностью (изготовление орудий труда), использованием языка как средства общения, реализацией ближайших целей для достижения более отдаленных. Да и сами потребности человека постоянно развиваются. Следовательно, любое проявление человеческого поведения является в своей основе социальным.

*Социальное поведение личности* – это внешнее проявление деятельности, в которой выявляется конкретная позиция человека, его установка. Это форма превращения деятельности в реальные действия по отношению к социально значимым объектам. В качестве механизмов саморегуляции социального поведения личности выступают социальные установки (диспозиции), формирующиеся в результате взаимодействия стимулов и мотивов в конкретных условиях внешней среды.

Установка представляет собой готовность, предрасположенность человека к определенной активности и действиям по отношению к какому-либо объекту. *Социальная установка* – это ценностное отношение к социальному объекту, психологически выражающаяся в готовности к положительной или отрицательной реакции на него. По мнению Дж.Герберта, американского социолога, социальная установка включает в себя все, что нам нравится, нашу приязнь или неприязнь по отношению к самим себе и окружающим. Она возникает из способности видеть мир и самих себя так, как его видят другие и так, как это принято в данной социальной общности<sup>43</sup>.

### ***б) Управление поведением личности***

Управлять поведением личности – значит воздействовать на ее установки. Люди постоянно меняют свои установки в зависимости от установок других людей. В этом смысле от каждого из нас отходят тысячи незримых нитей, и знающий теорию социальной установки человек или группа может успешно воспользоваться этим обстоятельством.

---

43 См.: Мид Джордж Герберт (Mead, George Herbert) «Философия настоящего» (The Philosophy of the Present) (1932); «Развитие мысли в XIX столетии» (Movement of Thought in the Nineteenth Century) (1936) и «Философия поступка» (The Philosophy of the Act) (1938) [www.tisbi.ru](http://www.tisbi.ru)

Кто же эти другие, являющиеся решающим фактором изменения наших установок? Во-первых, это те, кто нам нравится, к кому мы испытываем симпатии. Во-вторых, это те, кто рядом с нами, одного с нами социального положения, но немного выше нас по престижу. В-третьих, это значимые для нас люди. Сила влияния на наши установки обратно пропорциональна социальной дистанции (различиям в статусах). В социологии таких людей принято называть “лидерами общественного мнения”.

Формирование установок – это процесс, люди подгоняют свои симпатии и антипатии к симпатиям и антипатиям своих друзей, одновременно отмежевываясь от позиций тех, кого они считают недругами. Таким образом, в любой социальной организации создается своеобразная “сеть дружбы” и “сеть вражды”. Если, например, руководителю нужно повлиять на установку А, с которым у него не сложились отношения, он, зная что А и В друзья, влияет на установку В. Это возможно при условии, что руководитель является значимым для В лицом.

Зная, что определенная система межличностных отношений содержит наряду с положительными эмоциями еще и отрицательные, с полным основанием можно предположить, что такая система состоит из двух группировок. В одной из них будут преобладать положительные установки, а в другой отрицательные. Группа, в которой каждый в равной степени нравится другому, придет к единой установке. Если эти чувства не полностью взаимны, группа будет склонна к усвоению установок ее лидера. Чем больше неравенство в чувствах, тем прочнее структура межличностных влияний. Так, если А и В друзья, на А уважает В значительно больше, В уважает А, то влияние В на установки А будет сильнее. Изучая ее можно найти каналы влияния на каждого члена группы.

Социальная установка имеет достаточно сложную структуру. Стоит изменить хотя бы один из ее компонентов, изменится и установка в целом.

Человеческое поведение – это тончайшая смесь самоограничения и импульса, идеализма и эгоизма, руководимое перспективной целью с одной стороны, и навязанное повседневным давлением с другой. Прежде всего, оно детерминировано тремя

основными факторами: социальным стимулом, выполняемой социальной ролью, а также потребностями и интересами, основанными на определенной системе ценностей. Социальный стимул, социальные роли, потребности и интересы определяют образ жизни человека, который выражается чрез удовлетворенность. Удовлетворенность воздействует на систему ценностей и непосредственно проявляется в стратегии поведения индивида. Стратегия поведения выражается в отношении человека ко всем видам труда. Отнюдь не все люди испытывают потребность трудиться. Для руководителей очень важно помнить, что нельзя придумать правила, которые подчиненные не могли бы обойти. Если руководители не будут действовать в интересах тех, кем они управляют, то всегда встретят противодействие. Тот же эффект может наступить, если подчиненные не поймут, что руководитель действует именно в их интересах.

## **РАЗДЕЛ XII.**

### **ТЕОРИИ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ**

#### **XII.1. Развитие взглядов на теорию социального управления**

Проблемы социального управления приковывали к себе внимание на всех этапах развития человеческого общества, и им отводилось ведущее место в системе взглядов Конфуция, Платона, Аристотеля, Н.Макиавелли, К.Маркса, В.И.Ленина.

Так, например Конфуций стремился построить идеальную модель управления, основанную на нравственных принципах. По его мнению, во главе государства должны стоять мудрые люди, “благородные мужи”, так как их главная задача - личным примером воспитывать своих граждан, сохранять мир и доброжелательность в человеческих отношениях.

Античный философ Платон в своем труде “Государство” обосновал положение о том, что правильное государство можно построить с помощью науки, которая начинается с критического анализа социальных проблем, а заканчивается рекомендациями по усовершенствованию общества. Зная, что общество начинает гнить с головы, Платон требовал от элиты нравственной чистоты (за это он чуть не поплатился жизнью). Не власть, а авторитет – основное орудие управления обществом. Подданные берут пример с правителей и ведут себя как они. Это социальная аксиома. Отсюда вывод: характер правительства, в конечном счете, определяется социальным характером людей<sup>44</sup>.

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

масса бедняков не отстранена от участия в управлении;

эгоистические интересы богатых ограничены;

средний класс многочисленнее и сильнее, чем два других – богатой плутократии и лишенного собственности пролетариата.

---

44 См.: Платон «Государство» [www.PHILOSOPHY.ru/library/](http://www.PHILOSOPHY.ru/library/)



По мнению Аристотеля, человеком управляет множество потребностей и стремлений, но главная движущая сила – любовь к деньгам, ибо этой страстью больны все<sup>45</sup>.

Итальянский мыслитель средневековья Н. Макиавелли в работах “Государь”, “Размышления о первой декаде Тита Ливия” назвал два главных мотива массового поведения людей – любовь и страх. Он доказывал, что тот, кого боятся, способен управлять также легко, как и тот, кто любим. Это были, по его мнению, ресурсы власти, как и человеческие пороки. В последствии к ним добавились убеждение и интерес. Им были предложены советы государю по управлению своими подданными, на основе принципа - “цель оправдывает средства”.

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

---

45 См.: [www.philosophy.ru/library/aristotle/](http://www.philosophy.ru/library/aristotle/)

жат, когда они редки, наказания же нужно производить сразу и в больших дозах. Единовременная жестокость переносится с меньшим раздражением и считается более справедливой, чем растянутая во времени. Наказание не нуждается в оценке и ответной благодарности (как поощрение)<sup>46</sup>.

Эта точка зрения ученого отражала жестокую реальность средневековья, но сила форму гениальной догадки и не была в достаточной степени научно обоснована.

К.Маркс впервые обосновал представление об обществе как целостной системе, которой органически присущи процессы управления. Социальное управление, по его мнению, есть воздействие на общество и его отдельные звенья, с целью их упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития. Однако, по его мнению, управление капиталиста есть, прежде всего, функция эксплуатации общественного процесса труда. Владение средствами производства означает и владение силой управленческого воздействия<sup>47</sup>.

Оригинальные, но так и не реализованные идеи в области социального управления высказывал и В.И.Ленин. Он считал, что социализм необходимо включает в управление общественными делами поголовно всех работников. При этом общественные организации будут школой хозяйствования, развития самоуправленческих начал. Любую кухарку, по его мнению, можно научить управлять государством. В реальной жизни все это в последующем было перечеркнуто созданием командно-административной системы управления.

В последующем оказалось, что на макро уровне социальной организации модель связи научной теории с практикой управления не работает. Ученые мечтали о научном управлении обществом. Однако политики, в чьих руках находились реальные рычаги власти, редко руководствовались научными положениями. Стратегия и тактика управления избирались, как правило, в зависимости от сложившейся социально-политической ситуации, господствующей культуры, системы традиционных

---

46 См.: Макиавелли Н. Государь; Рассуждения о первой декаде Тита Ливия / Пер. с ит. Г. Муравьевой, Р. Хлодовского. - СПб.: Азбука-классика, 2004.

47 См.: Маркс К. Капитал. М., 1969.С.342

ценностей и ориентаций, а чаще всего управление обществом осуществлялось методом проб и ошибок. Лишь в середине XX века в ряде высокоразвитых стран были предприняты активные усилия по внедрению систем научного управления в отдельные сферы общественной жизни.

Современные западные теоретики, такие как Дж.Бэрнхем, Д.Белл, Дж.Гэлбрэйт, видят в управлении силу, способную избавить общество от присущих ему социальных недугов, повысить его жизнеспособность. Они выступают за расширение сферы применения государственного планирования, контроля и прогнозирования. Примером приложения социологического знания к анализу макросоциальных процессов управления в современной России может быть теория модернизации социальных систем Н.Ф.Наумовой<sup>48</sup>.

В действительности научная теория управления была востребована и бурно развивалась на менеджериальном (управленческом) уровне. На этом уровне проблемы социального управления начали особенно интенсивно разрабатываться в XX веке. Появление первых научно обоснованных теорий в этой области обычно связывается с именами Ф.Тейлора, Г.Форда, А.Файоля, Г.Эмерсона, Г.Черча, а также других исследователей и организаторов производства, которые наряду с решением технико-экономических проблем занимались изучением некоторых социальных аспектов управления.

Принято считать, что заслуга создания первой научной теории управления принадлежит американскому инженеру Фредерику Тейлору. В нашей стране Тейлор известен как автор “научной системы выжимания пота”. Вместе с тем, исследования Тейлора были гораздо более сложными и продуктивными. В их основе лежит принцип систематического изучения трудового процесса с целью совершенствования контроля управляющих над этим процессом. Остается загадкой, почему одна из лучших систем управления осталась в Советской России без употребления. Именно В.И. Ленин указывал на то, что советским ученым и руководителям необходимо

---

48 См.: Наумова Н.Ф. Социальное развитие и общественные нравы: (Некоторые актуальные вопросы теории и практики). М. Знание 1984

изучать, распространять и внедрять в практику систему Тейлора. На заседании Президиума ВСНХ в 1918 году Ленин прямо заявил: “Без нее повысить производительность труда нельзя, а без этого мы не введем социализм” (Ленин В.И Полн. собр. соч. Т.36.С.212).

Наилучшее практическое воплощение идеи тейлоризма получили в деятельности создателя первой автомобильной империи Генри Форда. Накануне Первой мировой войны Форд начинает соединять идеологию авторитарного научного управления с технологией массового конвейерного производства. Это вело к деквалификации исполнителей, поскольку несложные операции на конвейере мог выполнять любой человек. Наличие образования у рабочего, по мнению Форда, только вредит делу. На фабриках Форда проводились опыты с людьми, прикованными к больничной койке. И они выполняли норму на сто процентов, получая за это стопроцентную зарплату.

Форд считал, что возросшая монотонность труда не вредит здоровью людей. Проблемы неудовлетворенности трудом, по его мнению, снимаются более высокой зарплатой. Он был убежден в необходимости жесткого авторитарного управления. Форд не поощрял личного общения между работниками, утверждая, что “фабрика - не салон”. Его подход получил название “инженерно-экономического понимания человеческой природы”. Радикальным альтернативным направлением этому была “доктрина человеческих отношений”<sup>49</sup>. Эта доктрина выросла из экспериментов в компании “Вестерн Электрик” в Хоторне близ Чикаго. Ранее в Великобритании возникло сходное направление “человеческого фактора”, возглавлявшееся Ч. Майерсом – основателем Национального института индустриальной психологии.

Доктрина человеческих отношений обычно связывается с именем Э. Мейо. Однако Мейо никогда не был ни руководителем, ни непосредственным участником

---

49 См.: Генри Форд. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра. Издательство: Харвест; Серия: Воспоминания. Мемуары. 2003.

Хоторнских экспериментов. Он получил признание как наиболее влиятельный интерпретатор полученных результатов<sup>50</sup>.

В дальнейшем в процессе сложного сочетания названных направлений произошло оформление “новой философии управления”. Ее ядро составляли: 1) *концепция группового сотрудничества*, имеющая целью улучшение группового взаимодействия, создание благоприятной психологической атмосферы в коллективе; 2) *концепция гуманизации труда*, связанная с приспособлением техники к рабочему, а также с преодолением отчуждения в трудовом процессе; 3) *концепция демократизации управления*, призывающая к слому жестких иерархических структур и делегированию вниз части управленческих полномочий. На основе этого – к культивированию самостоятельности и ответственности исполнителей за выполняемую работу.

С конца 50-х – начала 60-х годов XX века стали популярными сопоставления западных и японских управленческих систем. В японской практике любая экономическая организация предстает подобием большой семьи, как микросообщество, противостоящее стихиям конкурентного рынка и классовой борьбы. К начальнику, например, в японской корпорации по имени не обращаются, дистанция между ним и подчиненными соблюдается жестко. А начальники, в свою очередь, заботятся не только о нуждах производства, но и о физическом здоровье, моральном облике своих подчиненных, стараются быть в курсе их личных проблем.

Этот поиск нашел отражение и в работах российских ученых. Для них был характерен синтез философских, экономических и юридических знаний. Эти знания стали основой исследовательских работ советских и российских социологов.

---

50 Э. Мейо с группой коллег проводил исследования в течение пяти лет с 1927 по 1932 г. в Хоуторне, в Вестерн Электрик Компани в Чикаго. Перед его приходом в эту компанию ряд инженеров провели исследование влияния освещенности рабочего места на производительность и выявили некоторые интересные результаты. Исследовались две группы. В одной освещенность варьировалась, в то время как в другой освещенность оставалась постоянной. Результат - в обеих группах производительность увеличилась. Следующей стадией исследований Э. Мейо и его коллег был возврат к первоначальным условиям, и они просто наблюдали рабочие группы без проведения изменений. Результаты работы женщин продолжали расти до наивысших зафиксированных значений. Объяснение полученных результатов заключалось в том, что сотрудницы испытали значительное увеличение удовлетворенности в работе. Шесть сотрудниц экспериментальной группы стали тем, что мы теперь называем командой. У них была ясная цель, неформальная система коммуникации и участия, благоприятный неформальный климат, новые, процедуры принятия решений. Коммуникации между сотрудницами и исследователями также были эффективными. Группа стала принимать многие из характеристик, которые мы сейчас связываем с эффективными командами. В ходе исследований также было выяснено, что неформальная система может формировать негативные групповые нормы, не поощряющие хорошую работу, снижающие общие результаты работы. В этом случае группа становится неэффективной командой. Э. Мейо сделал вывод, что главной задачей менеджмента является создание условий, способствующих эффективности групп. Выявленная им неформальная система в организациях существует и сегодня и известна под названием организационная культура.

Вместе с тем, долгое время вопросы управления разрабатывались различными научными дисциплинами без подключения социологического знания. И только тогда, когда социальные проблемы в этой области стали чрезвычайно острыми, объективно потребовалось вмешательство социологии. Стали проводиться многочисленные эксперименты, вводиться новые формы организации и управления, учитывающие социальные факторы. Приход социологии в процесс управления знаменовал собой поиск глубинных ресурсов, резервов второго и третьего порядка. Время настоятельно поставило вопрос о преодолении технократизма в управлении и "очеловечивании" этого процесса.

В нашей стране после победы в революции и гражданской войне большевики получили уникальную возможность реализовать марксистско-ленинскую теорию в сфере социального управления. На макроуровне это привело к созданию мощного в военном, но слабого в экономическом отношении Советского государства. Догматизм и волюнтаризм обернулись для него огромными потерями, обнищанием и сокращением численности населения и, в конечном счете, распадом СССР. Еще раз подтвердилась истина – системы, основанные на слишком жестком управлении, нежизнеспособны. Но на менеджериальном уровне социального управления дело обстояло несколько иначе. После того, как за пределы страны были высланы выдающиеся философы и социологи, освободившееся место заняла генерация последовательных марксистов.

Одним из лидеров нового поколения ученых-управленцев был А.К.Гастев, в последующем репрессированный и погибший в лагере. В центре его внимания находились конкретные вопросы организации и культуры труда, прикладная социология и социальная инженерия. Термин "социальная инженерия" на Западе появился гораздо позже. Социальная инженерия, по Гастеву, включала два раздела: 1) научную организацию производственного процесса, теоретической основой которого служили физиология и психология;

2) научную организацию управления, теоретико-методологической базой являлась социальная психология<sup>51</sup>.

Гастев внедрял новую систему управления на десятках предприятий, основанную на сборе первичной информации и социальной диагностике. Под его руководством развивалось новое направление в социальном управлении – социотехника и методология инновационной деятельности.

В первое десятилетие после Октябрьской революции проходила институционализация науки управления. В эти годы проблемами теории и практики социального управления занималось свыше десяти научно-исследовательских институтов. Вопросы управленческого контроля, коллегиальности и единоначалия, совершенствования организационной структуры, психологии авторитарного руководства и стилей управления занимался Всеукраинский институт труда, который возглавлял Ф.Р. Дунаевский. Рационализацию управления он понимал, прежде всего, как социальный процесс. В институте проводились исследования видов распоряжений, приказов, отчетов и другой объективной информации. Обработывался статистический материал, в частности, методом выделения типичного, повторяющегося в явлениях, использовался хронометраж.

Дунаевский разработал концепцию “трех качеств функционеров”, согласно которой навыки и умения, требуемые от руководителя любого ранга, определяются конкретной ситуацией, а не абсолютной нормой или идеальным типом администратора, как у Тейлора. Под конкретной ситуацией понимался уровень организованности и характер труда<sup>52</sup>.

С середины 30-х до начала 60-х годов образовался разрыв поколений, вызванный тем, что социология оказалась под запретом, и исследования в области социального управления прекратились. В то время как в США за этот период было создано множество социологических концепций, в том числе и в области социологии управления.

---

51 См.: А.К. Гастев Восстание культуры, Харьков, 1923; Снаряжение современной культуры, Харьков, 1923; Как надо работать, М., 1922; М., 1922; Трудовые установки, М., 1924, сборник трудов. М., 1973

52 См.: Афанасьев В.Г. Научное управление обществом. - М., 1973

Принято считать, что исторически первым в отечественной науке был анализ, проведенный академиком В.Г. Афанасьевым, который предложил рассматривать функции управления: выработка и принятие решения, планирование, организация, регулирование, учет и контроль – которые образуют управленческий цикл. Другую группу работ об управлении составляют исследования деятельности руководителя и его взаимоотношений с подчиненными. Третья группа работ посвящена анализу зарубежного опыта управления. Четвертую группу составляют работы советских руководителей крупнейших заводов, в которых они обобщали опыт решения социальных проблем на промышленных предприятиях<sup>53</sup>.

Эволюцию управленческих парадигм можно представить в более широком историческом контексте. Развитие управленческих теорий представляет собой волнообразное движение, где за подъемом следует неизбежный спад, граничащий с полным отказом от попыток решения управленческих проблем. Несмотря на множество макросоциологических теорий, основные положения научной теории управления развивались в основном на менеджериальном уровне социальной организации. В первые годы XX столетия сложился технократический, а точнее инженерно-экономический подход к управлению. В начале 30-х годов с помощью развивающихся прикладных социально-психологических методов ведется поиск механизмов достижения консенсуса в промышленных организациях. В 50-60-х годах на первый план выдвигается социотехнический подход, который преобладает и в настоящее время.

## **ХII.2. Современные теории социального управления**

Социология – это наука, в которой ничего не стареет. Если социологические теории работают в современных условиях, следовательно, эти теории современны, независимо от того, созданы они в нынешнем десятилетии или в прошлом веке. Зачастую из полосы забвения и небытия выплывают давно забытые фигуры, учения и становятся актуальными. В то же время, только что разработанные теории могут и не отвечать требованию современности. Это роднит социологию с художественным

---

53 См.: Афанасьев В.Г. Научное управление обществом. - М., 1973



творчеством. В связи с этим все современные теории социального управления можно разделить на макро- и микросоциологические (менеджеральные).

### 1) Макросоциологические теории социального управления

На развитие макросоциологических теорий социального управления большое влияние оказала научно-техническая революция. Стремительное ускорение темпов прогресса науки и техники и открывающиеся перспективы их использования в сфере управления породили своего рода научно-технический фетишизм. В то же время в общественной жизни находили отражение и иные взгляды на управление. Экзистенциалист М. Хайдеггер, чувствуя недостаточность технократических концепций, настаивал на необходимости синтеза техники с искусством, на отказ от прикладных прагматических установок в области управления<sup>54</sup>. Социолог Ж. Фурастье, подчеркивая сложность современного управления, акцентирует внимание на отсутствие равновесия между социальными и биологическими началами в поведении человека<sup>55</sup>.

Наряду с технократическими, возникает ряд психологических и социально-психологических концепций. Большую популярность приобретают бихевиористские теории, основанные на примитивной схеме – “стимул – реакция”. Однако центральное место среди макросоциологических теорий управления занимают концепции нового индустриального общества и модернизации социальных систем.

#### ***а) Теория нового индустриального общества***

Создателем теории “нового индустриального общества” является Джон Кеннет Гэлбрейт – американский экономист и публицист. В результате изучения организации крупных корпораций и механизмов их связи с государственным аппаратом К. Гэлбрейт наметил пути усовершенствования капиталистического общества посредством образования “техноструктуры” – воплощения коллективной власти специалистов различных уровней квалификации и компетентности, приобщенных к процессу принятия решений внутри корпораций.

54 См.: Коплстон Фредерик. История философии. XX век / Пер. с англ. М., ЗАО Центрполиграф. 2002

55 См.: Фурастье Ж. Банкротство угниверситета? (Fourastie, Jean. Faillite de l'Universite?) Фурастье Ж. Условия научного духа (Fourastie, Jean. Les conditions de l'esprit scientifique) [www.nibiryukov.narod.ru/](http://www.nibiryukov.narod.ru/)

К. Гэлбрейт называет такие черты индустриального общества:

Интересы всего общества оказываются подчиненными целям индустриальной системы: увеличению выпуска продукции, росту потребления, техническому прогрессу.

Государство проводит политику укрепления данной системы.

Массовое производство в соответствии с указанными целями имеет результатом рост потребления и благосостояния. Поэтому индустриальное общество называют “обществом потребления и благоденствия”.

Поскольку крупное производство носит конвейерный, стандартизированный характер, то ему требуется не просто стандартный работник и стандартный потребитель, но и усредненный, стандартизированный человек, нацеленный исключительно на потребление. Этот человек не только лишен всякого выбора, но и не желает его иметь, потребляя все, что ему навязывают извне.

Нормальное функционирование индустриального общества помимо рынка обеспечивается государством, построенным на основе бюрократического управления. К его отличительным чертам можно отнести:

чиновники лично свободны и подчиняются служебному долгу, а не лицу;

руководители (чиновники) не избираются, а назначаются и рассматривают свою службу как единственную профессию (а не занимаются, например, бизнесом);

чиновники подчинены единой дисциплине, их деятельность находится под строгим контролем и одновременно защищена законом.

В теории К. Гэлбрейта изложена концепция общества, которое получило название “информационного”. Это одна из немногих макросоциологических теорий, которая воплотилась в политические решения<sup>56</sup>. В 1959 году комиссия конгресса США отметила, что решающее значение в развитии страны имеет не объем производства, а прогресс науки. Было подчеркнuto, что на новом этапе главной ценностью становится информация, поставляемая наукой и обработанная на ЭВМ. В связи

---

56 См.: Джон Кеннет Гэлбрейт. "Экономические теории и цели общества" [www.ek-lit.agava.ru](http://www.ek-lit.agava.ru)

с этим были резко увеличены ассигнования науки. Поэтому многие западные социологи заговорили о начинающейся смене “индустриального общества” – обществом “информационным” – с новыми целями, новой структурой, новыми принципами управления.

### ***б) Теория модернизации социальных систем***

Основные положения теории модернизации социальных систем применительно к судьбам нашей перестройки и “постперестройки” разработала Н.Ф. Наумова. Она сделала попытку рассмотреть процессы реформ в России под углом зрения современных теорий модернизации общества, переживающего кризисное состояние. В соответствии с основными положениями этих теорий Наумова выделила следующие наиболее важные социальные предпосылки для успешного переходного периода:

а) мобилизация социального потенциала общества, т.е. развитие инициативы, предприимчивости, компетенции, правового сознания граждан;

б) формирование гибкой и динамичной социальной структуры, расшатывание жестких социально-классовых и социально-профессиональных структур, возрастание вертикальной социальной мобильности (восходящей и нисходящей) и горизонтальных перемещений;

в) позитивное взаимодействие с внешней, международной средой;

г) эффективное социальное управление, сохранение управляемости социальной системы, т.е. наличие консенсуса между различными социальными общностями, власть закона и сильная центральная власть, гибкость в определении приоритетов, по которым регулируются социальные процессы.<sup>57</sup>

### **2) Микросоциологические (менеджеральные) теории социального управления.**

Характерной особенностью теорий социального управления на менеджеральном уровне является их тесная связь с конкретным производственным процес-

---

57 См.: Наумова Н.Ф. Запаздывающая модернизация: ее основные черты и социальные следствия // Влияние переходных социальных структур на социальные качества человека. М.: ИС АН СССР, 1990.

сом. Поэтому лишь те из них считаются современными и актуальными, применение которых дает практическую отдачу, т.е. приносит прибыль. Об их роли говорит тот факт, что в середине 50-х годов в США и Западной Европе произошла “революция управляющих”, в результате которой к управлению крупными компаниями и фирмами пришел класс управленцев менеджеров, который вытеснил из сферы управления класс собственников этих предприятий.

Приоритеты в области научного управления на менеджериальном уровне постоянно меняются. Если в 60-е годы особое внимание обращалось на проблемы создания систем управления по целям, структурные перестройки, переход к "отделенческой" структуре с автономными "центрами прибылей", то в 70-ых годах особенно популярной стала концепция маркетинга, создание и развитие информационных систем. Начало 80-х годов ознаменовалось появлением концепции "управленческого развития", где особую роль играли проблемы подбора управленческих кадров и создания системы электронной обработки информации. Концепция "управленческого развития" привела к появлению теории социального консалтинга (управленческого консультирования), которая включала систему мер, нацеленных на развитие способностей руководящих кадров к эффективному использованию "человеческих ресурсов". Поиск и оценка кандидатов на занятие постов в высшем управленческом звене корпорации сегодня признаются исключительно важными задачами, требующими профессионального подхода. В настоящее время многие консультационные фирмы могут оказать действенную помощь в развитии "организационной" культуры и в повышении эффективности трудовой жизни.

#### ***в) Ф. Тейлор – основатель теории научного управления***

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф.У. Тейлора, ученого, являющегося основателем школы научного управления. Тейлор полагал, что, используя наблюдение, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиться более эффективного их выполнения. Первой фазой методологии научного управления, по его мнению, был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Тейлор, например, скрупулезно за-

мерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера. Он обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью 8,6 кг. Уже это давало феноменальный выигрыш<sup>58</sup>.

Вместе с тем, в центре его внимания был человеческий фактор, одним из рычагов воздействия на который Тейлор считал стимулирование с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объемов производства. Также предусматривалась возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение заданий, было реалистичным. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, лучше вознаграждались.

Традиционная система того времени страдала, по мнению Тейлора, рядом недостатков. Во-первых, работники не были заинтересованы в том, чтобы проявлять накопленные трудовые умения и навыки; во-вторых, администрация, не зная этих умений и навыков, не способна использовать их в достаточной мере; а в-третьих, система материального поощрения не эффективна и не стимулирует должной трудовой отдачи. Для того чтобы администрация предприятия заняла более активную и научную позицию нужно досконально изучить производственный процесс и разбить его на узкоспециальные операции. Если раньше работники сами выбирали свое рабочее место, то теперь на каждое рабочее место подходящие кандидатуры должна подбирать администрация. Проводится хронометраж всех основных операций. После необходимого обучения трудовым приемам рабочему задается определенная норма выработки. Одновременно вводится система оплаты, поощряющая выполнение этих норм.

Научное управление предполагало отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его сторонники считали, что управленческая деятельность – это специальность, и что орга-

---

58 См.: Ф.У. Тейлора (Taylor) Shop Management. N.Y., 1903; Principles of Scientific Management. N.Y., 1911, в рус.пер.: Научные основы организации промышленных предприятий. М., 1920/репринт 2003/С-Пб.

низация выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Концепция научного управления Тейлора способствовала тому, что управление было признано самостоятельной областью научных исследований.

### *2) Э.Мэйо - основатель теории человеческих отношений*

Элтон Мэйо – американский социолог, психолог, в свое время внес самый значительный вклад в развитие социологии управления. В результате знаменитого Хоторнского эксперимента в «Вестрн электрик компани» близ Чикаго (1927-1932) им была разработана концепция «человеческих» отношений. Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения и стиль руководства), Мэйо пришел к открытию роли человеческого и группового факторов<sup>59</sup>.

Эксперименты в Хоторне прошли несколько этапов. Сначала без особого успеха исследовалось биопсихологическое влияние производственной среды (в первую очередь освещения) на производительность труда. Затем внимание было переключено на структуры общения в трудовых группах и корректировку управленческого воздействия на них. В рамках данного направления организация выступает как социально-техническая система, где наряду с технической выделяется особая социальная организация, состоящая из формальной и неформальной организаций. Тем самым промышленная организация из бюрократической машины превращается в подобие живого организма. Если Тейлор обещал управляющим повышение производительности, то Мэйо обещает им повышение престижа и преданность подчиненных.

В основе его концепции лежат следующие положения:

человек представляет собой «социальное животное», ориентированное и включенное в контекст трудового поведения;

---

59 См.: Мэйо Элтон (Mayo) The social problems of an industrial civilization. L., 1945. [www.socio.rin.ru](http://www.socio.rin.ru)

руководители должны в большей степени ориентироваться на людей, чем на продукцию, что обеспечивает социальную стабильность и удовлетворенность индивида своей работой;

производительность труда не столько зависит от заработной платы, условий труда, сколько от таких показателей как: хорошие отношения с начальством, включения работника в важную для него социальную (неформальную) группу и т.д.;

решение многих проблем производства находится в непроизводственной сфере. Рационализация управления с учетом социальных и психологических факторов трудовой деятельности людей основной путь повышения эффективности труда и решения классовых противоречий общества.

Начало разработки научно обоснованной системы производственных отношений было положено в ходе эксперимента, проведенного на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923 – 1924 годах. Текучесть рабочей силы на прядильном участке этой фабрики составляла 250%, тогда как на других участках 5-6%. После внимательного изучения ситуации Мэйо определил, что условия труда прядильщика давали мало возможностей для общения друг с другом и что их труд был мало уважаем. Он решил, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. Были установлены два 10 минутных перерыва. В результате улучшилось моральное состояние работников, а текучесть кадров снизилась. Эксперимент с прядильщиками укрепил уверенность Мэйо в том, что для руководителей важно принимать во внимание психологию работников, особенно ее «нелогичность», которая приводит к срывам в производственной деятельности.

В ходе Хоторнского эксперимента Мэйо обнаружил, что в любой компании или на заводе помимо официальных служебных отношений (формальная организация) возникают неофициальные, дружеские отношения (неформальная организация). Именно эта неформальная организация, в конечном счете, определяет характер труда работников. И формальные и неформальные отношения строго упорядочены и подчиняются определенным закономерностям. На них можно воздействовать и ими

можно управлять, формируя необходимые производственные отношения. Жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация несовместимы с природой человека и его свободой. Официальные отношения должны смягчаться отношениями неофициальными, играющими роль своего рода психологической смазки. Например, каждый работник должен иметь возможность высказать свои жалобы терпеливому и отзывчивому начальнику и т.п.

**д) А. Файоль и его теория эффективной управленческой деятельности**

Анри Файоль считается одним из основателей классической школы административного управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как предвидение, организация, распорядительство, координация и контроль<sup>60</sup>.

В основу научного управления им были положены 14 принципов:

разделение труда, целью которого является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же условиях;

полномочия и ответственность, т.е. право отдавать приказ и отвечать за него;

дисциплина, которая предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и работниками;

единоначалие, т.е. работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника;

единство направления, означающее, что каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя;

подчиненность личных интересов общим;

вознаграждение персонала: для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу;

централизация;

---

60 См.: Анри Файоль (Henri Fayol) "Общее и промышленное управление" (1916). [www.taom.ru](http://www.taom.ru)



скалярная цепь, т.е. ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, - вниз, до руководителя низового звена;

порядок: место для всего и все на своем месте;

справедливость;

стабильность рабочего места для персонала;

инициатива, означающая разработку плана и обеспечение его успешной реализации;

корпоративный дух.

Союз – это сила, которая является результатом гармонии персонала.

Определяя основные функции бизнеса, А.Файоль был уверен в том, что может определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления.

### ***е) П.Ф. Друкер и его теория управления по целям***

Питер Друкер - ведущий теоретик в области управления и организации – разработал концепцию управления по целям<sup>61</sup>. Он считал, что каждый руководитель в организации, от наивысшего до самого низшего уровня, должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне. Иначе говоря, цели каждого руководителя должны обеспечивать достижение целей его непосредственного начальника. Друкер полагал, что этот процесс поможет каждому руководителю получить четкое представление о том, что ожидает от него организация, о целях организации и целях его начальника. Он был убежден в том, что подчиненные руководители должны принимать активное участие в выработке своих собственных целей, основывая их на целях своих начальников. Это могло бы быть реализовано на совещаниях в отделах, где обсуждаются цели подразделения и перспективы на будущий год. На основе полученной информации каждый подчиненный мог бы подготовить набор контрольных показателей рабочего подраз-

61См.: Друкер Питер Фердинанд (Peter F. Drucker) Эра социальной трансформации «The Atlantic Monthly», ноябрь 1994 г. [www.archipelag.ru](http://www.archipelag.ru)

деления, которое возглавляет. Затем руководитель отдела рассматривает цели этих подразделений с каждым подчиненным и обеспечивает их увязку<sup>62</sup>.

Когда осуществляется процесс выработки целей, необходим двусторонний обмен информацией, чтобы обеспечить понимание каждым человеком его конкретных целей. Кроме уяснения ожидаемых результатов работы двусторонний обмен информацией позволяет подчиненным сообщить руководителям о том, что им требуется для достижения поставленных целей.

П. Друкер известен, прежде всего, как теоретик менеджмента. Поэтому в центре его концепции находятся профессиональные менеджеры, на которых возлагается обязанность за принятие взвешенных, научно обоснованных решений и обеспечение их эффективного выполнения.

### *ж) Теория управления впечатлениями*

Автором теории управления впечатлениями является американский ученый Эрвин Гоффман. Он считает, люди постоянно создают ситуации, напоминающие драматургические спектакли, с тем, чтобы создавать и поддерживать необходимые впечатления. Эта теория получила название “драматургического подхода”<sup>63</sup>.

По мнению Гоффмана, люди действуют подобно актерам на сцене, используя “декорации” и окружающую обстановку для создания необходимых впечатлений. “Человек может желать, чтобы другие хорошо относились к нему или чувствовали, что он высокого мнения о них, или чтобы они не имели об этом ясного представления. Он может стремиться обеспечить необходимое согласие, чтобы можно было продолжать взаимодействие. Или же обмануть, оттолкнуть, привести в замешательство, ввести в заблуждение, оскорбить других людей или бороться с ними. Несмотря на определенную цель, которую индивид мысленно ставит перед собой, несмотря на мотив, определяющий эту цель, он заинтересован в том, чтобы регулировать поведение других, особенно их ответную реакцию. Эта регуляция осуществляется глав-

62 См.: Друкер Питер Фердинанд (Peter F. Drucker) Посткапиталистическое общество. 1998. [www.archipelag.ru](http://www.archipelag.ru)

63 См.: Е. И. Кравченко - Театр жизни Эрвина Гоффмана: Анализ социологической концепции М. Издательство МГУ. 2003.

ным образом путем его влияния на понимание ситуации другими; он действует так, чтобы производить на людей необходимое впечатление, под воздействием которого другие станут самостоятельно делать то, что соответствует его собственным замыслам”<sup>64</sup>

Например, руководители опаздывают на общественные мероприятия оттого, что помимо всего прочего, стараются создать впечатление собственной значимости, внушить всем, что них никакое мероприятие не состоится.

Гоффман также обсуждает способы, с помощью которых люди “сохраняют свое лицо”, если по каким либо причинам произвели невыгодное впечатление. Так, по его мнению, смущение является признанием ошибки и выражает просьбу еще раз дать возможность произвести хорошее впечатление.

### **ХII.3. Современные теории мотивации**

Исследование поведения человека в труде позволило создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Современные теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Это теории потребностей А. Маслоу, Д.Мак-Клелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации более современные. К ним относятся теория ожидания, теория справедливости (равенства) и теория постановки целей.

Хотя эти теории расходятся по ряду вопросов, но они не являются взаимоисключающими. Развитие взглядов на мотивацию имело эволюционный, а не революционный характер. Сегодня они широко используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

#### ***а) Теория потребностей А.Маслоу и ее влияние на управленческую деятельность***

Абрахам Маслоу – американский психолог, бихевиорист – известен как создатель иерархической теории потребностей, из которой руководители различных

<sup>64</sup> См.: Цит. по кн. Смелзер Н. Социология. М.:Феникс, 1994. С.143.

уровней узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию трудовой деятельности. **Потребность** – это состояние живого существа, выражающее его зависимость оттого, что составляет условия его существования. Неживое не испытывает потребности<sup>65</sup>.

Состояние нужды в чем-то вызывает дискомфорт, психологическое ощущение неудовлетворенности. Это напряжение заставляет человека проявлять активность, что-то предпринимать для его снятия. Удовлетворение потребности – процесс возвращения организма в состояние равновесия, снятие напряжения. А. Маслоу расположил потребности в восходящем порядке от низших биологических до высших духовных:

**1. Физиологические и сексуальные потребности** – в воспроизводстве людей, пище, дыхании, физических движениях, жилище, отдыхе, предохранении себя от неблагоприятных воздействий климата и т.д. Их называют витальными, т.е. ответственными за сохранение жизни человека.

**2. Экзистенциальные потребности или потребности в безопасности.** Они выражают потребности не только в сохранении жизни, но в качестве жизни. Физическая безопасность – это потребность в хорошем здоровье, отсутствии насилия над личностью и жизнью человека. Речь идет об уверенности в завтрашнем дне, стабильности условий жизнедеятельности, потребности в определенном постоянстве и регулярности окружающего социума. Например, в безопасности на улицах, в отсутствии войн и конфликтов, а также в стремлении избежать несправедливого обращения. Экономическая безопасность – потребность в гарантированной занятости, страховании от несчастных случаев, желание иметь постоянные средства существования (зарботок).

**3. Социальные потребности** свидетельствуют о том, что человек существо социальное, коллективное и вне группы жить не может. Он жаждет дружбы, привя-

---

<sup>65</sup> См.: Абрахам Маслоу. Мотивация и личность. Самоактуализированные Люди: Исследование психологического здоровья. СПб., 1999.

занности, принадлежности к сообществу, общения, участия в организациях, заботы о другом и помощи близких. Это и стремление не выделяться, быть как все, быть равным другим.

**4.Престижные потребности**, показывают, что человеку вместе с тем присуще свойство выделяться чем-либо, обгонять других, быть не равным им, обращать на себя особое внимание, искать преимуществ. Стремление выделяться движет служебным ростом, желанием сделать карьеру, получить более высокий статус, престиж, признание, оценку. Еще их называют эгоистическими, ибо они ориентированы на самого себя. Стремление, мотивация к успеху, достижениям, соперничеству относятся именно к ним.

**5.Духовные потребности** – это стремление к самореализации, стремление выразить через творческую активность все, на что способен человек, осуществить себя. Духовные потребности многообразны и чрезвычайно важны в жизни человека. А.Маслоу назвал их основными, или базисными потребностями, а за их роль в стимулировании человеческой деятельности – мотивационными переменными.

Первые два типа потребностей названы первичными (врожденными), а три других - вторичными (приобретенными). Процесс духовного взросления человека – это процесс возвышения его потребностей. Кроме них Маслоу выделял еще две потребности – когнитивные (в приобретении знаний) и эстетические.

Потребности нижнего уровня влияют на поведение человека прежде, чем потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек стремится к удовлетворению той потребности, которая является для него более важной. Прежде чем потребность верхнего уровня станет определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность низшего уровня. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, высшая потребность (в самовыражении) никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Теория Маслоу внесла важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Для того чтобы мотивировать конкретного работника,

руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности. Сегодня руководитель должен знать, какие активные потребности движут его подчиненными. Бессмысленно призывать подчиненных к самоотверженному труду, взывать к чувству долга, если не удовлетворены их потребности низшего уровня. Например, не выплачена заработная плата, не решены жилищные и иные проблемы. Вместе с тем, в практике современного управления нередки случаи, когда руководители не только не учитывают иерархию потребностей подчиненных, но и применяют политику “закручивания гаек” тогда, когда заработная плата не выплачивается длительное время.

### ***б) Теория потребностей МакКлелланда***

В своей теории потребностей Дэвид Мак-Клелланд сделал упор на потребности высших уровней. Он считал, что людям присущи потребности власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается как устойчивое и отчетливо выраженное стремление человека иметь власть над другими людьми. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать свое мнение. Это хорошие ораторы, требующие внимания к себе. Мак-Клелланд считает, что этих людей нужно заблаговременно готовить к занятию высших должностей<sup>66</sup>.

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

Люди с развитой потребностью причастности заинтересованы в налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Они будут увлечены такой рабо-

---

66 См.: Мак-Клелланд Дэвид (MacClelland David) - американский исследователь, автор книг "Общество достижений" (1961), "Мотивация экономических достижений" (1969), "Мотивация и расширение человеческой свободы" (1978). <http://rsuh.by.ru/science/m.htm>

той, которая даст им широкую возможность межличностного общения. Их руководители должны сохранять неформальную атмосферу, способствующую межличностным контактам. Таких людей рекомендуется собирать отдельной группой для обсуждения деловых вопросов.

### ***в) Двухфакторная теория Герцберга***

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг провел исследование, в ходе которого опросил 200 инженеров и конторских служащих крупной лакокрасочной фирмы. Результаты опроса позволили ему выделить две группы факторов, влияющих на эффективность труда. Это гигиенические факторы и факторы мотивации. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется трудовая деятельность, а мотивации – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии надлежащей гигиенической атмосферы у человека возникает чувство неудовлетворенности работой. Если же с условиями труда все в порядке, то удовлетворенности не возникает. Тем более этот фактор не мотивирует работников. Отсутствие мотивации не приводит к неудовлетворенности, а ее наличие вызывает удовлетворение и побуждает работников к повышению эффективности деятельности. Гигиенические факторы, по существу, соответствуют физиологическим потребностям человека, а его мотивация – потребностям высших уровней<sup>67</sup>.

Важным для научного управления является вывод Герцберга о том, что руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Трудовая деятельность должна быть организована таким образом, чтобы дать исполнителю почувствовать важность и значимость порученного дела, ощущение того, что он выполняет полностью самостоятельную работу.

### ***г) Теории ожиданий и справедливости***

Теория ожиданий основывается на том, что наличие активной потребности не является единственным условием мотивации человека на достижение определенной

---

67 См.: Фредерик Герцберг. «Теория гигиенической мотивации». СПб: Питер. 2001

цели. Человек должен быть уверен в том, что выбранный им тип поведения действительно ведет к получению желаемого.

Ожидание – это предвосхищение человеком будущих событий. Также эту категорию можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты – результаты; результаты – вознаграждения; вознаграждения – удовлетворенность вознаграждением. Ожидания в отношении затрат – результатов – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между ними нет, мотивация будет слабеть. Ожидания в отношении результатов – вознаграждений есть ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на полученный результат. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением мотивация трудовой деятельности снизится. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение в ответ на результаты может не иметь никакой ценности для них. В этом случае, согласно теории ожиданий, мотивация трудовой деятельности будет низкой.

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

Люди могут восстановить нарушенный баланс и чувство справедливости двумя путями: изменив либо уровень затрачиваемых усилий, либо получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут поддерживать производительность труда на прежнем уровне. Если люди считают, что им недоплачивают, они работают менее интенсивно.



Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться снижать интенсивность труда.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Социология управления – это наука будущего. Шаг за шагом она отвоевывает утраченные позиции, внедряется в общественное сознание и, будем надеяться, вскоре займет достойное место в практике социального управления. Тем более, что недооценка роли науки в управлении обществом чревата возникновением постоянных хронических кризисов. Путем рациональной организации управления можно решить многие современные социально-экономические проблемы различного масштаба.

Усвоение знаний в области социологии управления, в том числе и изложенных в данном пособии, это один из шагов на пути внедрения социологии в практику социального управления. Вместе с тем, эти знания могут и не сыграть своей роли, если не приведут к формированию социологического мышления. Нужно не только усвоить необходимый минимум знаний, но и научиться использовать их в своей мыслительной деятельности и при решении конкретных управленческих задач.

## ПРОБЛЕМНЫЕ ЗАДАНИЯ

### Проблемное задание 1

#### *Уровень беспокойства*

Предположим, нас интересует, усиливают ли сообщения об авиационных катастрофах страх людей перед данным видом транспорта. Один способ найти ответ – воспользоваться простым опросом: выбрав наугад одну группу пассажиров в аэропорту после известии о воздушной катастрофе и другую группу в период, когда не происходило никаких катастроф. Затем можно сравнить уровни беспокойства опрошенных каждой группы на основе их собственных слов. Однако обращение к пассажирам с прямыми вопросами относительно испытываемого ими страха не даст надежного результата. Люди, как правило, не желают рассказывать о своих чувствах, потому что ... (ответьте почему?).

В связи с этим социологи разработали ряд методов оценки опасений людей, вызванных сообщениями о катастрофах. *Какие это методы?*

### Проблемное задание 2.

#### *Уровень преступности*

Наверное, каждому известно, что уровень преступности резко повысился. Но каков этот уровень преступности в современной России? Как ни странно, никто не может ответить на этот вопрос. Статистические данные, которыми располагает милиция, являются главным источником информации о преступности. Но о чем в действительности свидетельствуют эти данные? Когда средства массовой информации сообщают о росте преступности, граждане, проживающие в данной местности, часто испытывают страх и тревогу. Однако такие сообщения не отражают реального состояния преступности. Возможно, в них находит отражение, факт, что задержано больше преступников.

По существу в настоящее время никто не располагает достоверными данными о криминальной активности. Статистические данные, имеющиеся в распоряжении МВД, основаны на сообщениях о преступлениях и арестах, и эти показатели не надежны. К тому же о многих преступлениях нигде не сообщается – например, жертвы изнасилований часто избегают обращаться в милицию. Статистика не отражает

множество преступлений, например, подкуп чиновников. Множество преступлений вообще не учитывается.

Вместе с тем, действительное положение с преступностью можно узнать.

*Как это сделать?*

### **Проблемное задание 3.**

#### ***Кто участвовал в революции?***

Французская революция 1789 –1794 гг. оказала гипнотическое воздействие на историков и вызвала взволнованные споры, продолжающиеся уже 200 лет. Отчасти эти дебаты затрагивали проблемы движущих сил революции. Кем были эти люди, которые собрались для захвата Бастилии, огромными разъяренными толпами двигались к королевскому дворцу в Версале и восторженно приветствовали казнь Людовика XVI и юной королевы?

Некоторые историки видят в этих людях героев-простолюдинов, которые помогли возвестить эру новой демократии. Другие считают, что в эти толпы входили отбросы французского общества: бродяги, преступники, безработные.

В конце 50-х годов историк Джордж Руде попытался пролить свет на эту проблему, учитывая точку зрения Г.Лебона о “подонках”. Но Руде стремился к поиску новых, более надежных источников информации. Он обнаружил их в архивах полиции, сохранившихся со времен французской революции. Эти архивы содержали данные о людях, которые были убиты, ранены, арестованы или просто допрошены. Французская полиция славится своим вниманием к подробностям, и в период революции были собраны весьма многосторонние данные. Проводились длительные допросы людей, вызванных в полицию, и в протоколах зарегистрированы род занятий, адрес, место рождения, возраст, степень грамотности, сведения о преступлениях, если они имели место.

*Как в социологии называется этот метод?*

*Какие слои или классы, по вашему мнению, наиболее активно участвовали в революции, и каким был социальный состав революционных толп, громивших Бастилию и Версаль?*

### **Проблемное задание 4** **“Парадокс Лапьера”**

В 1934 году американский исследователь Лапьер провел исследование, результаты которого в последствии стали известны под названием “Парадокс Лапьера”. Лапьер путешествовал по США с двумя студентами-китайцами. Они посетили 252 отеля и во всех случаях (за исключением одного) встретили радушный прием. После завершения путешествия Лапьер обратился в 251 отель с письмами, в которых сообщал, что снова намерен посетить эти места, и просил ответить, может ли он надеяться на гостеприимство. Ответы были получены из 128 отелей, причем только в одном случае было согласие, а в других письмах – отказы или уклончивые формулировки. Таким образом, Лапьер установил, что между реальным поведением хозяев отелей и их отношением к китайцам существует расхождение.

***В чем причина “парадоксального” поведения хозяев отелей?***

### **Проблемная ситуация 5** **Государство**

Сопоставьте следующие суждения о государстве и назовите то из них, которое в наибольшей степени соответствует социологическому пониманию этой категории.

- 1) “Государство – единственное средство избежать войны всех против всех”.  
*(Т. Гоббс)*
- 2) “Государство есть машина для угнетения одного класса другим, чтобы держать в повиновении одному классу прочие подчиненные классы” *(В.И. Ленин)*
- 3) “Самое вопиющее, самое циничное, самое полное отрицание человечества, губитель индивидуальной свободы” *(А.М.Бакунин)*

### **Проблемное задание 5** **Анализ документа**

***Проведите анализ текста***

“...Конфликты с отчимом? Нет, были конечно, иногда. Но вот, кстати, он никогда не любил меня учить чему-нибудь или мораль читать. В основном мать, конечно. Она заставляла его даже ремешком меня стегать, но это редко было. Я на них не злюсь. А он считал, что я сам все должен понять, за это я ему благодарен... Он

мне не насаждал свое мнение, но когда я уже подросток, уже окреп.... К тому же я тогда года два, так 9 – 10 класс, занимался каратэ, чего-то умел. Помню, даже пару раз было – я его побил. И с тех пор он вообще ко мне не приставал. Ну, так, поорет...”

#### **Проблемная задание 4**

##### ***Методы анализа***

Петербургские социопедагоги решили изучить эффективность нравственного просвещения. Ученикам 9-10 классов было предложено определить смысл 15 нравственных понятий: культура, труд, просвещение, религия, нравственность, долг, образование, предрассудки, мораль, искусство, знания, честь, совесть красота. Смысловые единицы анализа были представлены в упорядоченной номинальной шкале (номинальная шкала – шкала наименований, состоящая из перечня качественных объективных характеристик – пол, возраст, род занятий и т.д. – или мотивов, установок, мнений): а) неудовлетворительное осмысление предмета (ответы типа “не знаю”, тавтология и т.д.); б) пояснение смысла путем простого перечисления примеров, например, “ искусство – это музыка, живопись, литература и т.д.; в) указание на существенное свойство предмета, но неполное его осмысление, например: “честь – это собственное достоинство”; г) максимально полное смысловое определение.

В итоге были получены данные, указывающие на особенности восприятия моральных категорий учащимися разного возраста и с разным жизненным опытом.

***Как называется этот метод?***

#### **Проблемное задание 5**

##### ***Контент-анализ***

***Проведите контент-анализ служебной характеристики и выясните, насколько самостоятелен в работе человек, на которого данная характеристика составлена.***

“За время работы показал себя исключительно с положительной стороны. Не боится трудностей, прошел большой творческий путь и добился высокой квалификации. Обладает большим опытом. Думающий работник, отличается инициативой и стремлением к неординарному решению производственных задач. Принимает активное участие в рационализаторской работе, имеет патенты, изобретения и печат-

ные публикации. Имеет хорошую теоретическую подготовку, технически грамотен. Эрудирован, быстро овладевает приемами работы, быстро освоил новую технику, постоянно следит за новейшей научно-технической литературой. Вдумчив.

Выполняет порученную работу добросовестно, отличается аккуратностью, старается выполнять производственные задания в точно указанный срок. Пунктуален, старателен, в выполнении служебных отличается точностью. Усидчив и тщателен в деле.

По своим моральным и деловым качествам занимаемой должностью соответствует.

### **Проблемное задание 6**

#### ***Анализ документов***

#### ***Проведите анализ текста:***

“Конфликты с отчимом? Нет, были конечно, иногда. Но вот, кстати, он никогда не любил меня учить чему-нибудь или мораль читать. В основном мать, конечно. Она заставляла его даже ремешком меня стегать, но это редко было. Я на них не злюсь. А он считал, что я сам все должен понять, за это я ему благодарен.... Он мне не насаждал свое мнение, но я уже подрос, уже окреп.... К тому же я тогда года два, так 9-10 класс, занимался каратэ, чего-то умел. Помню, даже пару раз было – я его побил. И с тех пор он вообще ко мне не приставал. Ну, так, поорет...”

### **Проблемное задание 6**

#### ***Эффект “плацебо”***

В медицине известен эффект “плацебо”. Его суть состоит в том, что контрольной группе испытуемых вместо лекарства предлагают нечто, имитирующее его (например, обычные витамины). Пациенты чувствовали облегчение после приема витамина С, на этикетке которого была наклейка сильного обезболивающего. Этот эффект был отмечен и в социологии управления.

***Где впервые был зафиксирован эффект “плацебо” в социологии, и как его объясняют социологи?***

### **Проблемное задание 7** **Опрос общественного мнения**

В ноябре 1997 года два ведущих российских центра изучения общественного мнения представили данные общероссийских опросов: Рейтинги Президента, Председателя Правительства и некоторых других ключевых фигур в правительстве по опросам центра “А” на 10 – 12% отличались от рейтингов опроса службы “Б”. Это вызвало публичный скандал: одна служба подыгрывает правительству, а другая – оппозиции. Что же в действительности случилось? Служба “А” задавала вопрос “ОДОБРЯЕТЕ ЛИ ВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ...?”, а служба “Б” предлагала формулировку “ДОВЕРЯЕТЕ ЛИ ВЫ...?”

Как нужно было *сформулировать* вопросы, чтобы не было расхождений? Укажите возможные причины различных ответов граждан на эти вопросы.

### **Проблемное задание 8** **Ценности и установки**

Петербургский социолог А.Н. Алексеев (в то время ленинградец) предпринял провоцирующий эксперимент на заводе Полиграфмаш. Будучи научным сотрудником, он поступил на завод слесарем-расточником. Исследователь хотел изучить реальные нормы, регулирующие производственные отношения в рабочем коллективе. Будучи рядовым рабочим, активно общаясь в этой среде, он столкнулся с непонятным фактом. Все нарушают хорошо известные инструкции: и рабочие, и мастера, и инженеры, и администраторы. Но мастер “накапливает” материал на рабочих и предъявляет его только тогда, когда хочет освободиться от нарушителя. Высказанные в официальной обстановке, эти аргументы не вызывают возражений.

***В чем причина этого феномена? Какие установки и ценности преобладают в трудовом коллективе?***

### **Проблемное задание 9** **Методы воздействия**

В 1915 вспыхнула крупная забастовка на шахтах в Колорадо, временами переходившая в настоящую войну шахтеров с властями. В течение двух ужасных лет весь штат эта самая кровопролитная забастовка в истории США. Воинственно на-



строенные, разгневанные шахтеры требовали от угольной компании, которую контролировал Джон Рокфеллер младший, повышения заработной платы. Уничтожались имущество компании. Были вызваны войска. Пролилась кровь. По бастующим открыли огонь, их тела были изрешечены пулями. Кругом царила атмосфера ненависти. Рокфеллер был самым презираемым человеком в Колорадо.

Однако Рокфеллер сумел склонить бастующих на свою сторону. Они вернулись на работу, не сказав ни слова о повышении заработной платы, за которое так яростно боролись. Вот что произошло. Рокфеллер, которого бастовавшие шахтеры обещали повесить на дикой яблони, обратился к ним с речью. Он говорил очень любезно и дружелюбно. Его речь изобиловала такими фразами, как “я горжусь тем, что нахожусь здесь”; “я побывал в ваших домах и познакомился с женами и детьми многих из вас”, “мы встречаемся здесь не как чужие, а как друзья”. Он упомянул о “духе взаимной дружбы”, о “наших общих интересах”, о том, что находится здесь только благодаря их любезности.

Свою речь Рокфеллер начал так: “Сегодня знаменательный день в моей жизни. Мне впервые представился счастливый случай встретиться с представителями рабочих и служащих этой великой компании, и я могу заверить вас, что горжусь тем, что я здесь, и буду помнить это собрание всю мою жизнь. Если бы наша встреча состоялась две недели назад, я стоял бы здесь как чужой для большинства из вас, узнавая лишь отдельные лица. Но, поскольку мне на прошлой неделе, удалось посетить все лагеря в южных угольных бассейнах и отдельно поговорить практически с каждым из ваших представителей, поскольку я побывал в ваших домах и познакомился с женами и детьми многих из вас, мы встречаемся здесь не как чужие, а как друзья, и, исходя из этого чувства взаимной дружбы, я рад возможности обсудить с вами наши общие интересы”.

***Назовите методы воздействия, которые применял Рокфеллер для того, чтобы прекратить забастовку.***

### **Проблемное задание 8** ***“Кто больше?”***

На одном из заводов рабочие не выполняли сменного задания. Хозяин завода обратился к инженеру с вопросом: ”Как это может быть, что такой дельный человек, как вы, не в состоянии добиться выполнения задания?”. Инженер ответил: ”Не знаю. Я уговаривал рабочих, я их подгонял, я ругался, рвал и метал, я грозил им увольнением. Но все безрезультатно. Они просто не хотят как следует работать”.

Разговор происходил в конце дня, перед концом рабочей смены. “Дайте мне кусок мела”, - сказал хозяин. И обернувшись к ближайшему рабочему, спросил: ”Сколько плавок дала сегодня ваша смена?”. “Шесть”, - ответил тот.

Не говоря больше ни слова, хозяин нарисовал на полу большую шестерку и ушел. Когда пришли рабочие ночной смены, они увидели цифру “6” и спросили, что она означает. “Сегодня приходил сам хозяин, - ответили рабочие дневной смены, - спросил, сколько мы дали плавок, мы сказали – шесть. Он записал это мелом на полу.

На следующее утро хозяин снова пришел в цех. Ночная смена стерла цифру “6” и заменила ее цифрой “7”. Рабочие дневной смены увидели нарисованную на полу семерку. Ах, так, значит, ночная смена считает себя лучше дневной? Ну, хорошо, они покажут ночной смене...

***Какой метод воздействия применил хозяин?***

### **Проблемное задание 10** ***Девиянтное поведение***

В книге, получившей мировое признание, “Архипелаг ГУЛАГ” А. Солженицын пишет о многочисленных (в основном неудачных) побегах из мест заключения.

“В Кенгире был задуман знаменитый побег в железнодорожном вагоне. На один из объектов постоянно подавали под разгрузку товарняк с цементом. В зоне его разгружали, и он уходил пустым. И пятеро эков готовили побег такой: сделали ложную внутреннюю торцевую стенку, да еще складную на шарнирах, как ширму, - так что когда тащили ее к вагону, она виднелась не более как широкая сходня, удоб-

ная под тачки...” Однако, в конце концов, беглецы не рассчитали время на монтаж и были раскрыты.

А.Солженицын с удивительной теплотой пишет о беглецах. Особым уважением, по его мнению, в лагерях пользовались “убежденные беглецы”. А можно было осуждать людей, посаженных по чьему-то произволу и бежавших от верной смерти?

*Являлся ли побег из лагеря в период сталинских репрессий девиантным поведением или же это был подвиг?*

### Проблемное задание 11

#### *Преступный тип*

*Чезаре Ломброзо* (1835 – 1909), итальянский ученый, основавший целую школу анализа личности, считается отцом современной криминологии. Его основные изыскания основывались на той посылке, что преступное поведение – естественный феномен, поддающийся определению с помощью научно-обоснованных причинных связей (*Как называется такой подход в социологии?*).

Главное внимание Ломброзо сосредотачивал на физических недостатках людей, утверждая, что преступность по своей природе наследственна. Ломброзо провел наблюдения над группой (около 400 человек) итальянских преступников, содержащихся в тюрьмах. При этом он широко прибегал к физическому обследованию и антропометрии и пришел к выводу, что наличие у большинства из них физических аномалий подтверждает идею “врожденного преступного типа”. Эта физическая “стигма” (клеймо), полагал он указывает на то, что преступник “атавистичен”, что у него наблюдается физический сдвиг назад, к более ранним формам животной жизни. Ломброзо провел и некоторое сравнение. Он сравнивал данные, полученные у преступников, с данными группы итальянских солдат и получил следующие результаты. У 43% подвергшихся обследованию преступников обнаруживалось до пяти и более аномалий. Это были отклонения в размерах и форме головы, дефекты и ненормальности в расположении и строении глаз, скошенные назад подбородки и

чрезмерно длинные руки. В тоже время, ни у кого из солдат такого количества стигм не наблюдалось.

Вместе с тем, выводы Ломброзо не выдержали тщательной проверки. Когда группа английских исследователей под руководством Чарльза Горинга провела очень точные антропометрические сопоставления 3000 человек, среди которых были и заключенные, и обычные граждане, почти никаких статистических подтверждений существования физической разницы между ними найдено не было. Хотя и обнаружилось, что преступники были ниже ростом и в среднем имели меньший вес. Горинг и его помощники заключили, что такого феномена, как “преступный тип” не существует.

Несмотря на это опровержение, социология полностью не отвергает выводов Ч.Ломброзо. Эти выводы нашли косвенное отражение в теории стигматизации.

*В чем состоит ее сущность?*

### **Проблемное задание 12**

#### ***Снижение уровня преступности***

Общеизвестно, что уровень преступности в нашей стране растет. Однако были периоды, когда он снижался. В “застойные годы”, например, много говорили о полном уничтожении преступности в стране, а в 30-е годы даже планировалось закрытие тюрем. Вместе с тем, Э.Дюркгейм предупреждал, что не следует радоваться снижению уровня преступности.

*Что он имел ввиду?*

### **Проблемное задание 13**

#### ***Психоаналитическая ориентация***

Согласно некоторым взглядам на преступность, бытующим у психоаналитиков, каждый из нас в душе преступник. Так, в одной из крупных работ по психологии преступности и наказания утверждается, что “в самых сокровенных недрах личности ... нельзя отделить нормальные импульсы от преступных. Человеческое существо вступает в мир как преступник, т.е. социально неприспособленным” Фрейд говорил по этому поводу следующее:

“Цивилизованному обществу постоянно угрожает опасность дезинтеграции из-за изначальной враждебности людей друг к другу. Интерес к общей работе не долго удерживает их вместе; их инстинктивные стремления оказываются более сильными, чем осознанные интересы”.

Таким образом, преступные тенденции рассматриваются как главные в человеческом характере, а импульсы враждебности, агрессивности, сексуальности как основные свойства человека. Даже те социологи, которые делают основной упор не на инстинктах, а на социальных процессах, обычно признают большое значение агрессивных импульсов в человеке.

***Насколько верна такая ориентация?***

**Проблемное задание 14**  
***Система дисциплинирования***

В организациях любого уровня действует система дисциплинирования. Система дисциплинирования – это вся совокупность факторов обеспечивающих формирование должного (нормативного) поведения. Однако, даже там, где использовалась научно обоснованная концепция, методы и формы дисциплинирования, данная система давала сбои: установленные нормы не выполнялись, а приказы и распоряжения игнорировались. Работники, зачастую, рассуждали так: “Было бы сказано, а забыть успеем”.

***В чем, на ваш взгляд, могут крыться причины низкой эффективности системы дисциплинирования в организации?***

**Проблемное задание 15**  
***Подходы к процессу дисциплинирования***

В советское время существовало три основных подхода к дисциплинированию. Первый подход можно назвать “индивидуально-личностным”. Этот подход рассматривал социально-психологический профиль работника как своеобразный набор добродетелей, выделяя дисциплинированность как его специфическую характеристику. Второй подход можно назвать “управленческим”, поскольку в его основе лежит организаторская деятельность, направленная на построение дисциплинированного поведения извне. Управлять поведением – означает обеспечивать в каждый

момент времени такое поведение, которое необходимо для решения конкретных задач. Третий подход - “коллективно-групповой”. Он основан на использовании фактора коллектива и его воспитывающего воздействия.

*Какой подход вы считаете наиболее эффективным в современных условиях?*

### **Проблемное задание 16** ***Необоснованная жестокость***

В 1991 году один очевидец снял на видеокамеру, как четыре сотрудника полиции Лос-Анджелеса нанесли свыше 50 ударов невооруженному Родни Кингу – в девяти местах пробили ему череп своими дубинками, повредили мозг, выбили зубы – в то время как 23 других полицейских безучастно наблюдали за происходящим.

Подобные действия правоохранительных органов отнюдь не редкость в современной России. Например, случаи жестокой расправы ОМОНа с болельщиками на стадионах. Объясните, *что за злая сила вызывает такие деяния?*

### **Проблемное задание 17** ***Одиночка или группа?***

*Когда люди лучше работают: тогда когда они трудятся индивидуально или в коллективе?* Есть немало примеров, подтверждающих и то и другое. Так, при коммунистическом режиме в СССР люди плохо трудились в колхозах, но, несмотря на то, что их личные наделы составляли менее 1% пригодных для обработки земель, они давали 27% сельхозпродукции. Но в команде гребцов на регате люди работают интенсивнее, чем в одиночку.

Равняется ли суммарное усилие команды из восьми человек на соревнованиях по перетягиванию каната сумме индивидуальных рекордов каждого из участников (то есть сумме максимальных усилий, которые каждый из участников способен приложить по одиночке)?

### **Проблемное задание 18** ***Метаморфоза***

Фредерик Дугласс, бывший раб, так вспоминал о своей хозяйке:

“ Моя новая госпожа действительно была именно такой, какой она мне показалась при нашей первой встрече – женщиной с добрейшим сердцем и нежнейшими

чувствами. До меня у нее не было ни одного раба, а до замужества она была вынуждена зарабатывать себе на жизнь своим трудом. Я не мог к ней подойти так, как к другим белым дамам. Мой прежний опыт был совершенно неуместен. Холуйское присмыкание, обычно с таким удовольствием воспринимаемое другими, не подходило к ней. Напротив, оно, казалось, выводило ее из состояния душевного равновесия. С ее лица не сходила небесная улыбка, а ее голос звучал как спокойная музыка. Но, увы! Недолго ее доброе лицо оставалось таковым. Вскоре ее веселые глаза стали наливать кровью от ярости: голос, мелодичный чудесный голос, сменился резкими, ужасными звуками, а ангельское личико превратилось в лицо демона”.

***Объясните, в чем причина перерождения?***

### **Проблемное задание 19 “Помощники”**

В.И.Ленин отмечал, что хорошим является тот руководитель, который в каждом деле находит тысячи помощников. Сегодня эти слова превращаются в реальность: руководитель любого ранга имеет, как правило, множество помощников (штатных или нештатных).

***Однако, хорошо это или плохо для дела? В каких случаях становится необходимым огромный аппарат помощников?***

### **Проблемное задание 20 “Комсомольский циркуляр”**

В 1987 году Московский горком комсомола разослал в районные комитеты циркуляр ”План реализации нештатных ситуаций”. В нем подробно описаны 17 неожиданных ситуаций, которые могут возникнуть на отчетно-выборных конференциях, и способы их разрешения. Если на конференцию пришло мало народу, пустые места следовало заполнить активистами или оперотрядом. Если зал переполнен, то предписывалось перекрыть вход и внести дополнительные стулья. Детально регламентировался ход собрания: когда специально подготовленные люди должны подать предложения об изменении повестки дня; когда председательствующему надо зачитать заранее подготовленный текст; что надо делать, если поступили записки с каверзными вопросами и т.д.

*Проведите анализ документа и объясните, чем вызвано появление таких “циркуляров”.*

**Проблемное задание 21**  
**“Инструкция визиря”**

На гробнице визиря Рехмира сохранились инструкции, восходящие к эпохе Среднего царства. “Визирь, слушая в своем зале, при всяком акте, должен сидеть на седалище. На полу должен быть ковер, за спиной его подушка, подушка – под ногами, в руках палка, свод законов развернут перед ним.

Вельможи юга стоят перед ним, по обе стороны, начальник кабинета справа, докладчик – слева, секретарь рядом.... все на своих местах. Когда кто-либо скажет: “Нет никого передо мной”, он должен быть представлен курьером визирю. Визирю должно быть доложено и о закрытии присутственного места в такой-то час, и об открытии его ...

Ему докладываю о своей деятельности столоначальники. Затем он должен идти на совет к царю. Он должен войти к фараону раньше главного казначея, который должен ожидать у северного фасада. Затем главный казначей встречает его и докладывает: “Все твои дела в порядке”.

Когда к нему обращается проситель, он должен поставить решение в два месяца для земли севера или юга, но для земли вблизи столицы в 4 дня, согласно закону, он должен выслушивать каждого просителя. Всякая просьба должна быть изложена письменно; но допускается просить и устно”.

Далее подробнейшим образом перечисляются все деловые обязанности визиря.

*Проведите анализ инструкции и дайте ей оценку с точки зрения социологии управления.*

**Проблемное задание 22**  
**“Уровень образования”**

Общеизвестно, что советское правительство проявляло заботу о повышении уровня образования трудящихся. На выполнение этой задачи работала вся система заочного обучения, вечерние школы и т.д. При этом ориентировались на



опыт ряда передовых стран, в частности Японии, где рабочие имели, как правило, среднетехническое образование. Проявите социологическое мышление и воображение и ответьте на вопрос:

***Какова зависимость между уровнем образования рабочих и их удовлетворенностью трудом?***

### **Проблемное задание 23** **“Элиты”**

В.И.Ленин в первые дни Советской власти провозгласил лозунг слома старой государственной машины и замены ее новой властью. Однако за последующие десятилетия административная система в СССР превратилась в замкнутую корпорацию бюрократов, выделенную из массы рядовых граждан высоким статусом и окладами, привилегиями, спецпайками, кастовой солидарностью. Каждое следующее поколение советских руководителей в целом было хуже предыдущих, хотя тратились огромные средства на их подготовку в высших учебных заведениях.

***Объясните, что произошло с государственной элитой и как этот процесс называется в социологии?***

### **Проблемная ситуация 24** **“Инфляция”**

Летом 1919 года побежденные немцы столкнулись с тяжелыми экономическими трудностями и оказались перед угрозой политической нестабильности. Согласно Версальскому договору, они должны были выплачивать крупные репарации. В стране наблюдался глубокий политический раскол.

После войны расходы на внутренние нужды и выплаты союзным державам стали причиной возникновения огромного национального долга. Покупательная способность марки падала. В период с 1921 по 1923 г.г. немцев захлестнула головокружительная инфляция. Цены стремительно росли. С точки зрения рядового обывателя инфляция достигла невероятного уровня. В 1922 году десяток яиц стоил в 180 раз больше, а пара туфель в 219 раз дороже, чем в 1914 г. Бумажные деньги почти полностью обесценились. Разгневанные участники демонстраций протеста везли мимо правительственных зданий тачки, нагруженные обесцененными банкнотами.

К лету 1923 г. заключение экономических сделок стало невозможным. Даже самая простая покупка требовала несколько минут на подсчеты. Очереди у магазинов становились все длиннее; и торговцы, и покупатели были одинаково раздражены. Крестьяне отказывались вывозить свою продукцию в город, и толпы горожан устремились в сельские районы, захватывая продукты и разворовывая зерно.

Осенью 1923 года экономика полностью развалилась. Газета тогда стоила 5 млн. марок. Все отрасли экономики были охвачены забастовками, и войска патрулировали улицы. Стремительно росла безработица. Почти во всех структурах общества царил хаос. Укрепились позиции фашистской партии, которая обвиняла евреев и коммунистов во всех бедах, постигших Германию. Однако кошмарную инфляцию удалось остановить.

*Назовите основные причины кризиса и укажите пути выхода из него?*

**Проблемное задание 25**  
**"Новый руководитель"**

Известны четыре линии поведения вновь назначенного руководителя. **Первая линия поведения:** Альпинист, идущий в середине связки. Характерна повышенная осторожность. Руководитель придает большое значение советам начальства, всю свою энергию тратит на выяснение особенностей работы предшественника, чтобы не повторить его ошибок. Свои собственные идеи откладывает в долгий ящик. Выясняет у подчиненных, что они хотят делать и старается не требовать от них большего во избежание конфликтов.

**Вторая линия поведения:** Новый начальник ("атакующий") отбрасывает все, оставленное предшественником. Немедленно бросается в атаку, стремясь, все немедленно привести в норму. Рассказывает подчиненным, как они плохо работают и как нужно напрячься, чтобы начать выполнять свои обязанности удовлетворительно. Доказывает коллегам, что они должны поддержать его точку зрения. Если не находит поддержки у коллег, то начинает относиться к ним пренебрежительно, старается подчеркнуть их некомпетентность. "Атакующий" оценивает свой успех по чис-

лу лиц, которых ему удалось привлечь на свою сторону, и времени, за которое, как он считает, подразделение вышло из “мертвой зоны”.

**Третья линия поведения:** “Лошадь”. Делает все то же, что и на прежней работе. Чаще всего такая ситуация наблюдается тогда, когда руководитель был выдвинут снизу. Например, начальник цеха, выдвинувшийся из старших мастеров, по-прежнему держит под контролем все аспекты деятельности своего бывшего участка, вместо того, чтобы решать более широкий круг вопросов.

**Четвертая линия поведения:** “Шаман”, усердно повторяющий привычные приемы, которые он применял на прежней должности и которые, как ему кажется, привели к его повышению по службе.

*Оцените каждую из этих линий и спрогнозируйте результат, к которому они приведут.*

### **Проблемное задание 26** **“Управленческое решение”**

В зависимости от стиля управления руководитель может принимать решение самостоятельно (единоличное решение) или совместно с подчиненными (групповое решение).

***В каких случаях единоличное решение предпочтительнее группового?***

***Что необходимо знать руководителю для принятия решения?***

## **ОТВЕТЫ НА ПРОБЛЕМНЫЕ ЗАДАНИЯ**

### **Ответ на проблемное задание “Уровень беспокойства”**

Люди не желают рассказывать о своих чувствах потому, что, во-первых, не хотят выглядеть слабыми и в любых ситуациях стараются сохранить уважение к себе; во-вторых, они не всегда могут объяснить собственные чувства, в том числе и чувство беспокойства.

В связи с этим был разработан ряд методов оценки опасений людей, вызванных сообщениями о катастрофах, основанных на наблюдении за их поведением, а не на анализе их ответов на вопросы о том, что они чувствуют. В качестве единиц наблюдения избираются: употребление спиртных напитков в аэропортах, усиление межличностной коммуникации, отказ от полета, заключение страховых полисов и т.д. Было установлено, что сообщение об авиакатастрофах лишь на короткое время усиливают страх людей перед этим видом транспорта.

### **Ответ на проблемное задание “Уровень преступности”**

Таким методом является опрос жертв преступлений. Такой опрос был впервые проведен в 1966 году Центром исследования общественного мнения при Чикагском университете. Было опрошено 10 000 семей. Было установлено, что пострадавших от преступлений было вдвое больше, чем было зафиксировано официальной статистикой. В действительности произошло в 3,5 раза больше изнасилований и в 3 раза больше ограблений. В некоторых криминогенных районах выявили в 10 раз больше преступлений, по сравнению с данными, представленными полицией.

Вместе с тем, речь идет только об уличной преступности, и не учитывается организованная преступность.

### **Ответ на проблемное задание “Кто участвовал в революции?”**

Дж. Руде применял контент-анализ. Он установил, что во французских революциях принимали участие все, без исключения, слои населения. Однако все же наибольшую активность проявляли ремесленники и мелкие торговцы.

### **Ответ на проблемное задание “Парадокс Ланьера”**

Причина “парадоксального” поведения заключается в том, что у каждого человека не одна, а несколько установок. В зависимости от ситуации могут “сработать” установки разных уровней. У человека много потребностей, которые определенным образом структурированы и находятся в иерархической зависимости. Каждому уровню потребностей соответствует определенный уровень социальной установки.

Когда гости прибыли в отель, сработала элементарная фиксированная установка. В результате – хороший прием. В дальнейшем в действие вступили ценностные ориентации и соответствующая им установка. Как следствие – отказ.

### **Ответ на проблемное задание “Государство”**

Для того чтобы ответить на вопрос проблемного задания необходимо обратиться к социологическому определению этой категории. Государство – основное орудие политической власти; социальный институт, обладающий правом насилия с тем, чтобы воспрепятствовать распространению еще большего насилия. Исходя из этого определения, можно утверждать, что определение Т. Гоббса в наибольшей степени соответствует социологическому определению этой категории.

### **Ответ на проблемное задание “Методы анализа”**

Это разновидность контент-анализа.

### **Ответ на проблемное задание “Контент-анализ”**

**Соотнесение смысловых единиц контент-анализа деловых качеств с их индикаторами в текстах аттестационных характеристик**

<i>Смысловые единицы</i>	<b>Индикаторы признака в текстах характеристик</b>
<i>Инициатива и творчество</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “не боится трудностей”,</li> <li>• “прошел большой творческий путь”,</li> <li>• “думающий”,</li> <li>• “самостоятельно выполняет весь комплекс работ”,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “инициативен”,</li> <li>• “участвует в рационализаторстве”,</li> <li>• “имеет патенты и изобретения”,</li> <li>• “имеет печатные труды”</li> </ul>
<b><i>Знания и опыт</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “эрудирован”,</li> <li>• “быстро овладевает новыми приемами работы”,</li> <li>• “освоил новую технику”,</li> <li>• “интересуется новейшей научно технической литературой”,</li> <li>• “имеет хорошую теоретическую подготовку”,</li> <li>• “технически грамотен”,</li> <li>• “вдумчив”,</li> <li>• “обладает хорошими знаниями”,</li> <li>• “проявил себя высококвалифицированным специалистом”</li> </ul>
<b><i>Исполнительность, аккуратность, добросовестность</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “выполняет порученную работу добросовестно”,</li> <li>• “отличается аккуратностью”,</li> <li>• “стремится выполнить производственные задания быстро и в срок”,</li> <li>• “исполнителен”,</li> <li>• “пунктуален”,</li> <li>• “старателен”,</li> <li>• “работа отличается точностью”,</li> <li>• “тщателен в деле”,</li> <li>• “усидчив”</li> </ul>

Единицей анализа в характеристике, согласно целей и заданий исследования, должны быть суждения, касающиеся требования “быть самостоятельным в работе”. Индикаторы этих требований отыскиваются в текстах характеристик. Мерой выражения признака отношение частоты упоминания в характеристике качеств инициативы и знаний, вместе взятых, против исполнительности и аккуратности. Чем чаще упоминается требование исполнительности, и чем требование знаний, инициативы и творчества, тем выше абсолютное значение “индекса несамостоятельности”. На небольшой пробе в одном из проектных институтов автор этой методики В.Н. Каюрова обнаружила, что для инженеров, не имеющих подчиненных, “индекс несамостоя-

тельности” равен 0,62; для руководителей групп, начальников отделов – 0,38, а для главных специалистов и руководителей проектов – 0,22.

### **Ответ на проблемное задание “Анализ документов”**

В данном случае применяется метод традиционного анализа документов. Работа начинается с классификации, т.е. объединения содержания текстовой информации в некоторую обобщенную категорию – в один класс.

Классификация:

отношения с отцом (применение силы в воспитании, “жесткая” практика)

роли отчима и матери в воспитании (периферийная роль отчима, активная – матери)

изменения в семейных отношениях по мере взросления сына (занятие спортом, реализующие агрессивность, доминантность)

ответная реакция сына по отношению к отчиму (ответное применение силы в споре с ним)

В дальнейшем по выдвинутым здесь положениям возможно сравнение системы отношений отца и сына с другими случаями, где представлена аналогичная информация.

### **Ответ на проблемное задание “Эффект “плацебо”**

Этот эффект был зафиксирован в классическом Хоторнском эксперименте, где сам факт интереса исследователей к работницам экспериментального участка вызвал эффект повышения удовлетворенности работой и, как следствие, рост производительности труда. В социологии это объясняется возмущающим влиянием “эффекта первого замера”. Такой эффект имеет место в том случае, когда используются опросные методы и наблюдение. Это способно вызвать реакцию людей, связанную с вмешательством исследователей в естественный ход событий.

### **Ответ на проблемное задание “Опрос общественного мнения”**

Нужно было поставить два этих вопроса одновременно, поскольку в них различный подтекст. Логика здесь такая: “Я могу не очень доверять правительству, но то, что оно делает, я склонен сейчас одобрить”.

### **Ответ на проблемное задание “*Ценности и установки*”**

Следует различать демонстрируемые установки и ценности, официально поддерживаемые в данной системе отношений - с одной стороны, а с другой – ценности и установки, реально управляющие поведением. Алексеев проверил эту гипотезу. Когда он обращался с рационализаторскими предложениями к начальству, то ему говорили: “Тебе что, больше всех надо?” А если он маскировал предложение под вынужденное действие, оно принималось. Надо было сказать: “Если мы этого не сделаем, нам попадет”

### **Ответ на проблемное задание “*Методы воздействия*”**

В каждом конфликте есть то, что разъединяет его участников и то, что объединяет их. Если опираться только на первое, можно осложнить конфликт, а на второе – успешно разрешить его. В этой связи Д.Карнеги писал: ”Предположим, что Рокфеллер пошел бы по другому пути. Предположим, что он стал бы спорить с шахтерами и бросать им в лицо неопровержимые факты. Предположим, что своим тоном и намеками он дал бы им понять, что они не правы. Предположим, что по всем правилам логики он доказал бы, что они не правы. Что бы случилось тогда? Это вызвало бы еще больше гнева, больше ненависти, больше возмущения.

Если сердце человека преисполнено недовольства и недоброжелательства по отношению к вам, то никакая логика, известная в подлунном мире, не сможет склонить его к вашей точке зрения.” (См. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. М.: Прогресс, 1989. С.160). Нужного результата в конфликте можно добиться, действуя дружелюбно и мягко. В дальнейшем эти способы воздействия на людей получили название: “мы – одна команда”, “я – такой же как вы”. В результате их применения исчезает эмоциональная основа конфликта.

### **Ответ на проблемное задание “*Кто больше?*”**

В данном случае речь идет о соревновании, основанном на инстинкте состязательности. Применение этого метода, несомненно, дает положительные результаты, но на короткое время. К тому же всякий элемент состязательности несет и побочные эффекты. Например, разрушает систему межличностных отношений и повышает уровень конфликтности в организации.



### **Ответ на проблемное задание “*Девиантное поведение*”**

Скорее всего, да, поскольку существует закон, запрещающий побег из мест заключения. Однако основная часть читателей книги считает, что во времена репрессий такие поступки заслуживали только одобрения, и видят в этом героизм людей, не желающих добровольно идти на бойню. Такой же точки зрения придерживается и А.И. Солженицын. Наши оценки зависят от того, чего мы ожидаем – соблюдения правовых норм или героизма? Девиантность определяется соответствием или несоответствием поступков социальным ожиданиям. А поскольку эти ожидания существенно отличаются, один и тот же поступок может одновременно считаться девиантным и недевиантным. Более того, один и тот же поступок (например, вызов, вызов, брошенный Жанной д’ Арк католической церкви) мог рассматриваться как серьезное преступление в эпоху, когда он был совершен, и как великий подвиг, вызывающий всеобщее восхищение последующих поколений.

### **Ответ на проблемное задание “*Преступный тип*”**

Теория стигматизации (наклеивания ярлыков или клеймения) разработана Говардом Беккером в книге “Аутсайдеры” (1963). У людей могут быть природные недостатки, которые делают их изгоями. Они начинают ненавидеть окружающих, красивых и полноценных. Уже это может толкнуть этих людей на преступный путь. Есть гармония души и тела: если есть физический недостаток, то мало вероятно, что психика этих людей будет полностью соответствовать норме. Однако есть и другая причина. Она состоит в том, что влиятельные группы, ставят клеймо девиантов представителям менее влиятельных групп. Девиация является следствием применения другими людьми правил и санкций против нарушителя.

Все люди нарушают установленные правила, но не считают себя девиантами. Окружающие вначале смотрят на эти поступки сквозь пальцы. Это называется первичной девиацией. А что произойдет, если кто-то заметит этот проступок и расскажет другим? Часто это приводит к тому, что называется вторичной девиацией. На человека ставят клеймо девианта; окружающие начинают обращаться с ним как с девиантом. Постепенно человек сам начинает считать себя таковым и вести в соот-

ветствии с этой ролью. Избавится от ярлыка часто бывает невозможно (эксперимент с психиатрическими лечебницами).

### **Ответ на проблемное задание “Снижение уровня преступности”**

Э. Дюркгейм писал: “ Не только не нужно радоваться, когда она (преступность) опускается ниже обыкновенного уровня, но можно быть уверенным, что этот кажущийся прогресс связан с каким-либо социальным расстройством. Так, число случаев нанесения телесных повреждений никогда не бывает столь незначительным, как во время голода”

### **Ответ на проблемное задание “Инфляция”**

Для поддержания нормальной жизни необходим экономический порядок. Основная причина кризиса – слабость государства, которое в огромных количествах печатало бумажные деньги. В стабилизации главную роль сыграли решительные действия правительства. Правительство прекратило печатание бумажных купюр, сократило государственные расходы, жестко зафиксировало цены по отношению к стоимости золота и доллара. Кроме того, были ограничены кредиты и приняты другие крайние меры. Например, было установлена ежегодная 100% ставка на займы.

### **Ответ на проблемное задание “Новый руководитель”**

Все четыре линии приводят новичков-руководителей в тупик: работа подразделения не улучшается, а иногда ухудшается, их авторитет падает, они теряют доверие высшего руководства, некогда их выдвинувшего.

Как выйти из тупика? Необходимо освоить стратегию прорыва. Ее авторы – американские специалисты Томсон Х.А. и Уотерс Дж. А. Они расчленяют процесс адаптации к новой руководящей должности на три этапа.

Этап 1. – внимать и настраиваться, но не пассивно, а активно, чтобы как можно быстрее уяснить общие задачи и цели подразделения и определить омуты и узкие места. Рассчитывать только на свой интеллект не стоит. Необходимо сделать ревизию тех проектов, которые предлагались ранее, но были не реализованы. Если таких предложений не было, следует заразиться идеей преобразования от других – вышестоящего начальства, коллег, подчиненных.

Подчиненные настороженно ждут первых шагов руководителя, а ему не следует изображать из себя всезнающего. Лучше вначале предложить подчиненным представить свои соображения о путях улучшения работы, а потом постоянно держать их в курсе решения тех задач, которые руководитель наметил вместе с вышестоящим руководством. Неизменно поощряя подчиненных высказывать предложения о путях достижения этих целей, наладить деловые отношения с ними.

Этап II – отобрать несколько проектов, реализация которых существенно повысит эффективность работы подразделения, обогатит всех ценным опытом совместной деятельности.

Не брать все проекты для реализации одновременно, так как это распылит силы. Нужно взять 1 – 2 проекта, предоставив остальным делам идти своим ходом.

Этап III – приняться за выполнение отобранных проектов на основе тщательного планирования работы всех сотрудников. При этом необходимо помнить, что важно не только достичь намеченных результатов, но и научить подчиненных трудиться в рамках более жестких и дисциплинирующих методов управления.

### **Ответ на проблемное задание "Элиты"**

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

В нашей стране вначале главными критериями назначения на руководящую должность являлись не уровень компетенции и глубина знаний, а классовая принадлежность, идеологическая преданность и политическая грамотность. Идеологические чистки кадров, тотальная проверка на лояльность и преданность, прессинг страха выбивали лучших и оставляли худших. Процесс вырождения элитных элементов стал необратимым. На первый план выдвинулись ценности, чуждые профессиональной системе управления. Они были привнесены из сферы политики Гонения, травля и репрессии усиливали негативный отбор кадров. Постепенно формируется

механизм коррупции. Коррупцированная бюрократия подчиняет себе аппарат управления. Постепенно формируется механизм защиты слабых, т.е. тех, кто продвинулся минуя конкурсную борьбу с сильными. Протекционизм, гарантия должностного статуса, горизонтальная мобильность, система привилегий, коррупция – это элементы механизма негативного отбора и защиты худших.

### **Ответ на проблемное задание “Психоаналитическая ориентация”**

Преступные тенденции действительно имеют место. Однако было бы ошибкой рассматривать их в качестве основных свойств личности. Наряду с ними в психике есть такие начала как созидательность, любовь и сотрудничество, которые являются главными в психологическом и социальном облике человека. Какие начала возьмут верх – зависит от социализации.

### **Ответ на проблемное задание “Необоснованная жестокость”**

Главная причина – деиндивидуализация. Когда возбуждение и размывание ответственности комбинируется, нормативное сдерживание ослабевает. Результатом может быть – легкое нарушение запретов (выкрики, ругательства), импульсивное самовыражение (групповой вандализм) и даже разрушительные социальные взрывы (полицейская жестокость, уличные беспорядки). В определенных ситуациях люди, являющиеся членами группы, склонны к утрате индивидуальной ответственности.

Общение с потенциальными преступниками оказывает влияние на личность блюстителей закона. На каждом шагу они сталкиваются с опасностью и теми, кого называют отбросами общества; они обладают властью над рядовыми гражданами; вышестоящие начальники оказывают на них давление. При этом их зарплата невелика. В результате всего этого у полицейских (милиционеров) складывается особое отношение к окружающему миру.

### **Ответ на проблемное задание “Одиночка или группа?”**

Этот феномен называется “социальной ленью”. Социальная лень тенденция людей прилагать меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности.

Почти сто лет назад Макс Рингельман обнаружил, что коллективная работоспособность группы не превышает половины от суммы работоспособностей ее чле-

нов. В противовес расхожему мнению, что “в единстве – сила”, из этого следует, что члены группы менее мотивированы. В экспериментах ученых из Массачусетса (1974) испытуемые думали, что другие тянут лямку вместе с ними, а на самом деле они трудились в одиночестве. Когда они знали, что тянут в одиночестве, то развивали усилия на 18% больше. Шум, создаваемый шестью испытуемыми, лишь в два раза превосходил шум, создаваемый одним человеком. Было доказано, что в условиях групповых действий люди склонны быть “зайцами”. Зайцы – люди, получающие какую-либо выгоду от группы, но мало дающие взамен. Только, если задача трудна и увлекательна, члены группы дружат между собой, социальной лености не наблюдается.

#### **Ответ на проблемное задание “Метаморфоза”**

Тот же, Ф. Дугласс, назвал причину – “губительный яд безответственности власти”. Главная причина – вживание в роль. Если в эксперименте Ф. Зимбардо поведение людей изменили считанные дни, то более разрушительное влияние оказывают многие недели раблепного поведения. Причем “господин” трансформируется намного сильнее, поскольку его роль предпочтительнее.

#### **Ответ на проблемное задание “Помощники”**

Чем больше концентрация воли, тем больше обслуживающий ее аппарат. Огромный аппарат помощников необходим в следующих случаях:

- если руководитель не отличается интеллектуальными способностями, совершает ошибки, которые призваны компенсировать помощники;
- если руководитель подобрал посредственных помощников;
- если неправильно организована работа аппарата из-за дублирования, ненадежности связей;
- если руководитель устранился от власти и возложил принятие решений на аппарат;
- если руководитель практикует бюрократический стиль и по каждому вопросу требует бесчисленных согласований, справок, документации;

- если руководитель содержит в аппарате “нужных” людей, получая таким путем возможность наделять их бесчисленными привилегиями и льготами;
- если помощники выступают проводниками его воли. В этом случае формируется так называемая “команда” – группа единомышленников, работающих не за вознаграждение, а за идею.

### **Ответ на проблемное задание “Комсомольский циркуляр”**

Появление таких циркуляров вызвано тем, что обязанности чиновников определялись абстрактно, в самом общем виде. Прикрываясь обтекаемой формулировкой обязанностей, чиновники стремятся уклониться от их исполнения. Обтекаемые формулировки порождают разветвленную систему тайных ходов в управленческой пирамиде. Абстрактная формулировка возникает из желания предусмотреть все случаи, возникающие в деловой практике. В действительности же она не решает ни одной конкретной ситуации. Поэтому ее приходится снабжать массой дополнительных инструкций, которые, как правило, лишены всякого смысла.

### **Ответ на проблемное задание “Инструкция визиря”**

Стержнем формальной организации является код поведения, включающий нормы, правила и процедуры. Каждый чиновник должен знать, в чем конкретно состоят его обязанности, каковы его права и ответственность и что конкретно он должен делать на рабочем месте. Также должен знать, как вести себя с выше и ниже стоящими, на какой социальной ступеньке он стоит и какова его социальная значимость. Инструкция визиря может служить образцом точности и исчерпывающей полноты.

### **Ответ на проблемное задание “Управленческое решение”**

Для принятия эффективного решения руководителю нужна информация двух видов.

Во-первых, информация, характеризующая содержание самой проблемы и предпочтительность вариантов ее решения.

Во-вторых, руководителю необходимо знать формальную позицию и неформальное отношение подчиненных к возможным вариантам решения. Для этого следует привлечь подчиненных к принятию решения.

Единоличное решение может быть предпочтительнее группового, если:  
проблема имеет решение, поддающееся качественной и количественной проверке;

решение требует глубокого осмысления путем использования сложных, взаимосвязанных этапов. Группа наиболее эффективна, если ее члены обладают разносторонними знаниями и опытом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абрахам Маслоу. Мотивация и личность. Самоактуализированные Люди: Исследование психологического здоровья. СПб., 1999.
2. Анри Файоль (Henri Fayol) "Общее и промышленное управление" (1916).  
www.taom.ru
3. Аргон Р. Этапы развития социологической мысли./Пер. с фр.— М.: Универс., 1993.
4. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом. - М., 1973
5. Бачинин В.А.. Сандулов Ю.А. История западной социологии. Издательство: Лань 2002 г.
6. Бельский В.Ю., Беляев А.А., Лошаков Д.Г. Социология. Гардарики .2001 г.
7. Боткин Л. М. «Не мечтайте о себе»: О культурно-историческом смысле «я» в «Исповеди» Бл. Августина. М., 1993.
8. Брокгауз—Эфрон. Энциклопедический словарь в 86 т. С-Пб, 1990-1993 (ре-принт 1890).
9. Вебер М. Избранные произведения. М., 1990.
10. Викулин А.Ю., Тосунян Г.А. Учебное пособие. Деньги и власть. Теория раз-деления властей и современность. Изд-во "Дело".
11. Волков Ю.Г., Мостовая И.В. Социология. М., 1999.
12. Воронин А.Г., Лапин В.А., Широков А.Н. Учебное пособие. Основы управле-ния муниципальным хозяйством. Изд-во "Дело".2003.
13. Выступление В.А. Лефевра (Калифорнийский университет, Ирвайн) на симпо-зиуме «Рефлексивное управление» (Москва, октябрь 2000 года): Электронная версия: <http://science.ng.ru>
14. Гастев А.К. Восстание культуры, Харьков, 1923; Снаряжение современной культуры, Харьков, 1923; Как надо работать, М., 1922; М., 1922; Трудовые ус-тановки, М., 1924, сборник трудов. М., 1973



15. Генри Форд. Книга. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра. Издательство: Харвест; Серия: Воспоминания. Мемуары. 2003.
16. Герберт Спенсер. Опытные научные, политические и философские. Серия: Классическая философская мысль. Издательство: Современный литератор, 1998 г.
17. Гоббс Т. Левиафан // Соч.: В 2 т. - Т.1. - М., 1965.
18. Голосенко И.А. Питирим Сорокин: судьба и труды. Сыктывкар, 1991;
19. Гопелюк А.Ю. Социология. Альбом схем. — М., 1998.
20. Джей Рос, Темплар Ричард. Энциклопедия менеджера: алгоритмы эффективной работы. Издательство "Альпина Бизнес Букс". 2004.
21. Джон Кеннет Гэлбрейт. "Экономические теории и цели общества" [www. eclit.agava.ru](http://www.eclit.agava.ru)
22. Дмитриев А.Г. Социальные инновации: сущность, практика осуществления. М., 1992.
23. Добренькова В.И. История, социологии. Инфра-М. 2004
24. Дойков Ю.В. Питирим Сорокин // США. Экономика. Политика. Идеология. 1992. N 6.
25. Долуцкий И.И. Отечественная история XX век. М., 1996. С.379.
26. Друкер Питер Фердинанд (Peter F. Drucker) Посткапиталистическое общество. 1998. [www.archipelag.ru](http://www.archipelag.ru)
27. Друкер Питер Фердинанд (Peter F. Drucker) Эра социальной трансформации «The Atlantic Monthly», ноябрь 1994 г. [www.archipelag.ru](http://www.archipelag.ru)
28. Дуглас Мак-Грегор (Douglas McGregor) Человеческая сторона предприятия (The Human Side of Enterprise) (McGraw-Hill, 1960)
29. Дюркгейм. Эмиль. Метод социологии // Социология. Ее предмет, метод, предназначение / Пер. с фр., М. : Канон , 2003
30. Зомбарт В. Социология (пер. с нем. ) Изд. 2-е, М., 2003 г.
31. Ионин Л.Г. Социология культуры. — М.: Логос, 1998.
32. История социологии. М., 1997.
33. Кант И. Собр. соч.: В 6 тт. М., 1963-1966.

34. Катц Дж. «Дайте мне стать свободным человеком» [www.socio.rin.ru](http://www.socio.rin.ru)
35. Классики менеджмента. (The IEBM Handbook of Management Thinking). 2001 г.
36. Комаров М.С. Введение в социологию. — М.: Наука, 1994.
37. Коплстон Фредерик. История философии. XX век / Пер. с англ. М., ЗАО Центрполиграф. 2002
38. Кравченко А.И. Введение в социологию. - М.: Просвещение, 1996.
39. Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент. М., 1995.
40. Кравченко А.И. Социология. Екатеринбург, 1998.
41. Кравченко Е. И. - Театр жизни Эрвина Гоффмана: Анализ социологической концепции М. Издательство МГУ. 2003.
42. Кузьмин С.А. Социальные системы: опыт структурного анализа. М., 1996.
43. Курт Левин. Динамическая психология : Избранные труды. Издательство : Смысл М., 2001
44. Лебон Г. "Психология толп", М., Институт психологии РАН, 1998.
45. Лефевр В.. Где искать истоки демографического кризиса? Модель человека как сугубо рационального субъекта ведет к массовым моральным депрессиям. — «НГ-Наука», 2000, № 10, 22 ноября. Электронная версия: <http://science.ng.ru>
46. Ли Якокка. Книга. Карьера менеджера. Издательство: Попурри; Серия: Успех. 2001.
47. Локк Дж. Мысли о воспитании // Соч.: В 3 т. — Т.3. — М., 1988.
48. Макиавелли Н. Государь; Рассуждения о первой декаде Тита Ливия / Пер. с ит. Г. Муравьевой, Р. Хлодовского. - СПб.: Азбука-классика, 2004.
49. Мак-Клелланд Дэвид (MacClelland David) - американский исследователь, автор книг "Общество достижений" (1961), "Мотивация экономических достижений" (1969), "Мотивация и расширение человеческой свободы" (1978). <http://rsuh.by.ru/science/m.htm>
50. Мардас А.Н., Мардас О.А. Учебник. Организационный менеджмент. Изд-во "Питер". 2003.

- 51.Маркс К. Капитал. М., 1969.
- 52.Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т.23.С.90.
- 53.Мертон Р.. Социальная структура и аномия [www. ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru)
- 54.Мертон р., Мид Д.Г., Парсонс Т., Шюц А. Американская социологическая мысль / Тексты под ред. В.И. Добренькова. — М., Ун-т бизнеса и управления, 1996.
- 55.Мид Джордж Герберт (Mead, George Herbert )«Философия настоящего» (The Philosophy of the Present) (1932); «Развитие мысли в XIX столетии»(Movement of Thought in the Nineteenth Century)(1936) и «Философия поступка»(The Philosophy of the Act) (1938) [www.tisbi.ru](http://www.tisbi.ru)
- 56.Мэйо Элтон (Mayo) The social problems of an industrial civilization. L., 1945. [www.socio.rin.ru](http://www.socio.rin.ru)
- 57.Наумова Н.Ф. Запаздывающая модернизация: ее основные черты и социальные следствия // Влияние переходных социальных структурна социальные качества человека. М.: ИС АН СССР, 1990.
- 58.Наумова Н.Ф. Социальное развитие и общественные нравы: (Некоторые актуальные вопросы теории и практики). М. Знание 1984
- Генри Форд. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра. Издательство: Харвест; Серия: Воспоминания. Мемуары. 2003.
- 59.Нерсисянц В.С. Сократ. - М.: Инфра-М-Норма, 1996.
- 60.Новикова С.С. Социология: история, основы, институционализация в России. МПСИ. 2000 г.
- 61.О них говорят (20 политических портретов зарубежных деятелей)/ Красиков А., Воловец С., Шестаков Б и др. М. Политиздат, 1989.
- 62.Огюст Конт "Общий обзор позитивизма" М.: Знание, 1996.
- 63.Ортега-и-Гасет Х. Восстание масс // Ортега-и-Гасет Х. Эстетика. Философия культуры. М., 1991
- 64.Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона .Авторский сборник .Издательство: АСТ, 2002 г.

65. Парсонс Т. Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения. // Американская социологическая мысль. - М. - 1996. - С.494-526.
66. Платон «Государство» [www.PHILOSOPHY.ru/library/](http://www.PHILOSOPHY.ru/library/)
67. Поппер К. Открытое общество и его враги. М., 1992.
68. Пригожин А.И. Методы развития организаций Издательство: МЦФЭР., 2003
69. Пригожин А.И. Современная социология организаций. М., 1995.
70. Прохоров А.П. "Русская модель управления". 2003
71. Религия и общество: Хрестоматия по социологии религии. - М.: Аспект-Пресс, 1996.
72. Рисмен Д. и др. Одинокая толпа. The lonely crowd, N. Y., 1950 (совместно с N.Glazer и R.Denney); Лица в толпе. Faces in the crowd, New Haven, 1952.
73. Рыжов Константин. Все монархи мира. Древняя Греция, Древний Рим, Византия. Москва, ВЕЧЕ, 2001 г.
74. Скок А.С., Яшин А. А. Военная социология. Альбом схем. - М.: ВУ, 1997.
75. Слепенков И.М., Аверин Ю.П. Основы теории социального управления. М., 1990.
76. Смелзер Н. Социология. М., 1994.
77. Сорокин П. Классификация актов поведения. Человек, цивилизация, общество. М., 1992.
78. Сорокин П. Человек, цивилизация, общество. М., 1992.
79. Сорокин П.А. Социокультурная динамика и эволюционизм // Американская социологическая мысль. - М. - 1996. С.372-392
80. Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество. - М.: Политиздат, 1992.
81. Социальное управление: Словарь-справочник. М., 1994.
82. Социологическое исследование: методы, методика, математика и статистика. Словарь-справочник. М., 1991.
83. Социология в России. М., 1998.
84. Социология. Основы общей теории. М., 1996.
85. Социология. Под ред. Э.В. Тадевосяна. — М.: Знание, 1996.

86. Социология. Практикум. М., 1993.
87. Социология. Хрестоматия. М., 1993.
88. Спенсер Г. Опыты научные, политические и философские. Минск, 1998.
89. Спивак В. А. Учебное пособие. Идеальный руководитель, идеальный предприниматель.
90. Сэнфорд Н. «Авторитарная личность», опубликована в 1950 г. в Нью-Йорке и переведена на русский язык в 2001 г
91. Тард Г. Общественное мнение и толпа. М., 1992
92. Тард Г. Преступник и преступление; Сравнительная преступность; Преступления толпы. "ИНФРА-М". 2004
93. Тейлора Ф.У. (Taylor) Shop Management. N.Y., 1903; Principles of Scientific Management. N.Y., 1911, в рус.пер.: Научные основы организации промышленных предприятий. М., 1920/репринт 2003/С-Пб.
94. Томпсон Джейн Л., Пристли Джудит Социология. Учебник для юридических вузов Издательство: Лань 2002 г
95. Тощенко Ж.Т. Социология. М., 1999.
96. Фененко Ю.В. Введение в социологию Учебное пособие.– Волгиздат., 2003
97. Фененко Ю.В. Основы социологии для юристов и управленцев. Учебное пособие.– М., МГИМО (У), 2003
98. Фененко Ю.В. Социология в вопросах и ответах. Учебное пособие. /В соавторстве/. - М., ВИУ. 2001
99. Фененко Ю.В. Социология Учебное пособие в схемах - М., ВИУ. 2000
100. Фредерик Герцберг. “Теория гигиенической мотивации”. СПб: Питер. 2001
101. Фредерик Уинслоу Тейлор "Принципы научного менеджмента"
102. Фролов С.С. Социология. — М.: Логос, 1996.
103. Фромм Э. Человек для себя самого.// Психоанализ и этика. М.: Республика, 1993.С.157.

104. Фурастье Ж. Банкротство угниверситета? (Fourastie, Jean. Faillite de l'Universite?) Фурастье Ж. Условия научного духа (Fourastie, Jean. Les conditions de l'esprit scientifique) [www.nibiryukov.narod.ru/](http://www.nibiryukov.narod.ru/)
105. Харчева В.Г. Основы социологии. — М.: Логос, 1997.
106. Цимбаев Н.И. И.С. Аксаков в общественной жизни пореформенной России. М., 1978.
107. Шендрик А.И. Теория культуры: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2002.
108. Шикман А.П. Деятели отечественной истории. Биографический справочник. Москва, 1997 г.
109. Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии М. : Прогресс , 2003
110. Энциклопедический социологический словарь. М., 1995.
111. Ядов В.Я. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М., 1998.
112. Deep S.D. Учебник. Human relations in management. - Encino (Cal.): Glencoe Publ. co., 1978.
113. Drucker P.F. The changing world of the executive. - N.Y.: Times books, 1985.
114. Drucker P.F. The effective executive. - N.Y. etc.: Harper a. Row, 1985.
115. Reddy Y.R.K. Монография. Strategic approach to human resource management. - New Delhi etc.: Nat. inst. of personnel management: Wiley Eastern ltd., 1991. -
116. Robert K. Merton The focused interview. A Manual of Problems and Procedures. THE FREE PRESS, Glencoe, Illinois. 1991.
117. [www.philosophy.ru/library/aristotle/](http://www.philosophy.ru/library/aristotle/)