

Международный консорциум «Электронный университет»

*Московский государственный университет
экономики, статистики и информатики*

Евразийский открытый институт

Т.И.Захарова

Д.Е.Стюрина

Социология и психология управления

Учебно-методический комплекс

Москва 2008

УДК 65.014
ББК 65.290-2
З 382

Т.И.Захарова, Д.Е.Стюрина. **СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ
УПРАВЛЕНИЯ:** Учебно-методический комплекс – М.: Изд. центр
ЕАОИ. 2008. – 200 с.

© И.Т. Захарова, 2008
© Д.Е. Стюрина, 2008
© Евразийский открытый институт, 2008

СОДЕРЖАНИЕ

Введение в дисциплину.....	5
Тема 1. Социальное управление как общественное явление	6
Сущность и содержание социального управления.....	7
История управленческой социальной мысли	8
Законы и принципы социального управления.....	11
Методы социального управления	13
Вопросы к главе.....	15
Вопросы для самопроверки.....	16
Кейс.....	16
Тема 2. Аппарат управления как социальная группа	33
Целеполагание в управление	33
Стратегическое целеполагание – ресурс антикризисного управления.....	38
Ценностное воздействие в социальном управлении	40
Нормативное регулирование и моделирование в управ- ление общественными делами.....	42
Вопросы для самопроверки.....	45
Тема 3. Личность и коллектив.	46
Социальный лидер управленческого типа	57
Лидерство и групповая динамика.....	60
Функции лидера	66
Восприятие лидера его группой.	70
Личностные характеристики лидеров.	72
Вопросы для самопроверки.....	79
Тема 4. Отношения в социальной организации – предмет тру- да руководителя	80
Система социального управления. Сущность, содержа- ние, структурные элементы системы	80
Организационные отношения и организационная дея- тельность.....	84
Проблемы психологии управления коллективом – соци- ально-экономическая ситуация	87
Вопросы для самопроверки.....	92
Тема 5. Организационная культура как социально- психологическая проблема	94
Влияние организационного поведения на культуру орга- низации.....	94

В рамках психологической науки	97
В рамках социологической науки:	97
Организационная культура.....	98
Вопросы для самопроверки.....	105
Корпоративная культура компании «проекты коттеджей».	106
Тема 6. Социальные роли руководителя организации	108
Стиль руководства.....	109
Классификация стилей.....	110
Информационное обеспечение социального управления	126
Принятие управленческого решения.	131
Социальный контроль и эффективность управления.....	136
Вопросы для самопроверки.....	138
Тема 7. Особенности управления в XXI веке	140
Геополитика в современном управлении	142
Государство – главный субъект социального управления	144
Главная политика стабилизации общественной системы: управленческий механизм реализации.....	146
Поиск пути общественного развития – главная задача со- циального управления.....	149
Формирование инновационной управленческой культуры XXI века – главное условие рационализации современного социального управления	151
Основные требования к написанию контрольных работ.....	156
Темы рефератов	158
Итоговое тестирование.	160
Список литературы.....	187
Глоссарий.....	189

Введение в дисциплину

1. Социология управления представляет собой одну из молодых социологических дисциплин. Именно с этим, очевидно, связано то, что она до сих пор не имеет своего общепризнанного места в системе социологического знания и сложившегося понятийного аппарата. Это создает немало проблем как в системе социологического образования, так и в развитии анализа управления социальными системами и процессами.

2. Еще в первой половине минувшего столетия стало очевидным, что отношение к исполнителю, как к объекту управления, себя изжило. Взаимодействие руководителя и руководимого начало рассматриваться как отношение двух субъектов (управляющего и управляемого). Признание существования «новых» управленческих отношений означало, что в социальном управлении выделен еще один предмет научного анализа. Причем такой, который до этого не использовался ни одной из научных дисциплин, рассматривавших управление в качестве своего объекта. Поэтому появление новой научной дисциплины – «социологии управления» было вполне логичным и оправданным.

3. Мы рассматриваем социологию управления как частную социологическую теорию среднего уровня. Ее объектом, на наш взгляд, является управление социальными организованными системами. В качестве ее предмета выступают: управленческие отношения, процессы их институционализации и социальные механизмы оптимизации управленческого воздействия. При этом к управленческим отношениям относится весь комплекс взаимосвязей между субъектами деятельности в организациях по поводу управления этой деятельностью. Поскольку эти отношения имеют субъективно-объективный характер, они могут рассматриваться, с одной стороны, как условия взаимодействия субъектов управленческого процесса, а с другой стороны, как результат этого взаимодействия.

4. Серьезной помехой для официального признания социологии управления являются непрекращающиеся попытки объединить ее с какой-либо смежной дисциплиной и лишить собственного предмета анализа. Известны «опыты» объединения ее с социологией труда, организаций, с управлением персоналом. В последнее время прилагаются немалые усилия для включения проблематики социологии управления в лоно экономической социологии. При этом не учитывается, что управление как социальный институт имеет отношение не только к экономической сфере. Сегодня становится все яснее, что все эти опыты не пошли на пользу развития социологических исследований в области труда и управления. Все это создает препятствия для нормального развития социологического знания и нуждается в переосмыслении.

Тема 1.

Социальное управление как общественное явление

Социальное управление – предмет изучения многих наук: социальных, экономических, политических, юридических, но при этом наука социального управления не является прикладной частью ни одной из них. Опираясь на фундаментальные положения разных отраслей обществоведения, ряд прикладных отраслей, наука управления имеет свой предмет и свою проблематику исследования. Её самостоятельным предметом является управленческая деятельность в единстве с управленческими отношениями, которые складываются в процессе создания самой системы социального управления, её построения, функционирования и развития.

Наука социального управления изучает окружающий мир в целостной системе воздействия на все его отрасли для достижения главной цели общества- повышения качества жизни его членов. «Она исследует общие закономерности, принципы социального воздействия независимо от того к какой сфере они относятся, а также закономерности и принципы создания самой системы социального управления».

Сама система социального управления включает в себя различного рода специалистов, обеспечивающих социальное управление, методы управления и средства вычислительной техники, а также объём различной информации, помогающий осуществить связь между объектом и субъектом управления. Если связь между объек-

том и субъектом нарушена, то это приводит к кризису в управлении. Поэтому важной задачей социального управления является поддержание стабильности этих отношений.

В социальном управлении основным методом исследования является системный подход. Системный подход, благодаря тому, что соединяет в себе все средства и методы исследования, позволяет изучить объект во всём его целостном объёме, во взаимодействии всех его структурных элементов.

Наука управления является «...актуальным направлением научного знания, от успеха которого во многом зависят как успех частных управленческих дисциплин, так и темпы развития общества, качество жизни его граждан, их личная безопасность».

Сущность и содержание социального управления

Социальное управление рассматривается как процесс воздействия на социальные процессы для достижения определённых целей, а также как сфера деятельности людей. Необходимость социального управления обусловлена разделением труда и потребностью его кооперации.

Ключевым понятием управления является воздействие. В социальных системах оно представляет собой воздействие субъекта управления на объект управления с целью перевода его в новое желательное состояние. Отсюда следует, что основным элементом управления является целеполагание. Последнее представляет собой «...процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта на основе анализа общественных потребностей в продукции, услугах, качестве социальных связей, исходя из реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения».

В непосредственной связи с целеполаганием находятся система стимулирования, мотивация к деятельности.

Сейчас становится необходимым включать в современное социальное управление творчески одарённых людей, которые благодаря своему интеллекту и творческому потенциалу, способны создать условия для выполнения главной цели общества – повышение качества жизни его граждан. Поэтому в управление является главным не только достижение целей, но и поддержание целостности любой сложной социальной системы, и побуждение её к саморазвитию.

В процессе управленческой деятельности появляется управленческое воздействие. В свою очередь управленческая деятельность представляет собой «...совокупность выработанных историческим опытом, научным познанием и талантом людей навыков, умений, способов, средств целесообразных поступков и действий человека в сфере управления».

В процессе реализации управленческой деятельности и функций управления складывается система управления. Она состоит из объекта и субъекта управления, их взаимоотношений, внутренних и внешних связей социальной системы, интересов, потребностей, ценностей в её подструктурах, а также из различных органов управления.

Содержание в социальных системах управления определяет целеполагание. Оно связано с прогнозированием и моделированием социальных систем. Итогом деятельности системы социального управления является принятие и воплощение в жизнь управленческих решений.

История управленческой социальной мысли

В развитие теории и практики социального управления, выделяют несколько исторических периодов, соответствующие, так называемым, управленческим революциям.

Первая управленческая революция была связана с возникновением власти жрецов и зарождению письменности в результате делового общения.

Вторая революция связана с именем вавилонского царя Хаммурапи и представляет собой образцы светского аристократического стиля управления.

Третья революция относится к времени царствования Навуходоносора 2 и представляет собой соединение государственных плановых методов регулирования с производственной деятельностью.

Четвёртая революция связана с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Здесь впервые заговорили о важности и необходимости управленческих функций. В этот период большой вклад в развитие государственного управления внёс А. Смит. Он сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства. Так же большое влияние на данную науку оказал Р. Оуэн. Он уделял много внимания гуманизации управления произ-

водством и признавал необходимость обучения, а также необходимости улучшению условий труда и быта рабочих. Ч.Биббиджу разработал проект «аналитической машины», с помощью которой уже тогда управленческие решения принимали более оперативно.

Первые исследования в области управления были проведены классической школой. Представителей данного направления в основном волновал вопрос об эффективности производства. Свою деятельность они сосредотачивали на адаптации рабочих к труду.

Первый, кто стал рассматривать управление, как науку был Ф. Тейлер. Он возглавил движение научного управления и был заинтересован эффективностью не человека, а деятельностью организации.

Главная заслуга Ф. Тейлера состояла в том, что он «...разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих».

Учёные Ф. И Л. Джилберты «...провели исследования в области трудовых движений, усовершенствовали хронометражные методики, а также разработали научные принципы организации рабочего места».

Одной из разновидностей классической школы является административная школа. Здесь изучались вопросы, связанные с ролью и функцией управления. Предполагалось, что если определить суть работы управляющего, то можно выявить наиболее эффективные методы руководства. Одним из первых, кто стал разрабатывать эту идею, был А. Файоль. Он выделил в процессе управления 5 основных функций: планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль.

Представитель административной школы М. Бломфильд, разработал концепцию управления рабочей силы. Другой представитель данной школы М. Вебер, предложил концепцию рациональной бюрократии.

Главной же чертой классической школы было представление о том, что существует только один способ достижения эффективности производства. Поэтому их цель была в обнаружение этого совершенного метода.

Явным продвижением вперёд в области управления был сделан школой человеческих отношений. Она основывалась на достижениях психологии и социологии. Данная школа особое внимание уделяла человеку. Родоначальником этой школы считается Э. Мэйо. Он обнаружил, что группа рабочих – это социальная система, в

которой есть собственные системы контроля. Определённым образом, действуя на эту систему, можно улучшить результаты труда.

Большой вклад в развитие школы человеческих отношений внесли учёные – бихевиористы. Из последних можно выделить А. Маслоу, разработавшего иерархическую теорию потребностей и Д. Макгрегора, который вывел теорию характеристики работников.

Позже появилась количественная школа или управленческая. Появление данной школы связано с применением математики и компьютеров в управлении. Её представители выражают управленческий процесс математически.

И наконец, пятая управленческая революция связана с приходом новой управленческой силы – профессиональных менеджеров. Менеджмент «...связывается с эффективностью управленческих воздействий в социальной сфере и их обратном влиянии на рыночные структуры, экономику, финансы, персонал управления и т. п.».

В России начало развития управленческой науки было положено в 17 веке в рамках теории государственного управления. Важную роль в этом сыграл А.Л. Ордин – Нащокин.

Далее новые преобразования в российской теории управления связаны с петровскими реформами по совершенствованию управления экономикой.

В начале 19 века особенную роль в развитии управления сыграл М.М.Сперанский. Он предложил разделить систему власти на 3 части: законодательную, исполнительную, судебную.

В начале 20 века управленческие образования были произведены С.Ю.Витте и А.С.Столыпиным.

После окончания гражданской войны для широкого изучения и внедрения научной организации труда и управления был создан целый ряд научно- исследовательских организаций. Деятельность институтов и лабораторий была подчинена созданию систематизированных концепций в области организации труда и управления.

В 20-е годы был создан совет НОТ во главе с наркомом В.В.Куйбышевым. Начался период быстрого развития отечественной теории управления. Вокруг таких учёных, как А.К.Гастев, П.М.Керженцев, Н.А.Витке, Е.Ф.Розмирович, И.М.Бурдянский стали формироваться первые школы управления. В середине 30-х годов исследования в области управления были прерваны. Возобновились они только в 60-х годах на новой основе.

Можно выделить три направления, по которым проходили исследования вопросов управления: 1) общая теория социального

управления; 2) государственное управление; 3) управление производством. Однако сформировавшимся можно считать только третье направление.

В настоящее время наука социального управления как самостоятельное научное направление и учебная дисциплина не является полностью сформировавшейся. И поэтому ещё не даёт тот результат, который получают от её эффективного использования в странах Запада.

Законы и принципы социального управления

К законам науки управления относятся общие, существенные и необходимые связи, изучаемые наукой управления. Они носят объективный характер и не зависят от воли людей, напротив, определяют их волю, сознание и намерения.

1. Закон необходимого разнообразия, т.е. управляющая система должна быть не менее разнообразной, чем управляемый объект.

2. Закон специализации управления. Данный закон предполагает разделение функций управления на различных уровнях и направлениях в системе социального управления.

3. Закон интеграции управления. Здесь происходит объединение различных специализированных действий на разных уровнях и направлениях управления в единый управленческий процесс.

4. Закон экономии времени. Данный закон характеризует эффективность управления, достижение поставленных целей с учётом минимальных временных потерь.

5. Закон приоритетности социальных целей. Целью развития общества и поддержание его равновесия и развития является постоянное повышение качества жизни его членов. Поэтому все остальные цели должны находиться в зависимости от этой цели.

6. Закон возрастающей субъективности и интеллектуальности в управлении.

Управленческое отношение между людьми, возникающее в процессе управления, проходит через сознание людей, создаётся и совершенствуется людьми, в зависимости от объективных изменений в производстве и обществе.

7. Закон доминирования глобальной цели системы. Этот закон является доминирующим для социального управления. Подсисте-

мы, из которых состоит социальная система, образуют единство, составляют целостный организм. Поддержание этой системы возможно только при наличии доминирующей, глобальной цели.

8. Закон доктринальности. «Доктрина социальная – это разновидность глобальной технологии. Она выделяет коренные приоритеты социальных интересов той или иной нации, содержит механизмы их реализации и является основополагающей для определённых стратегических целей социальной политики, определённых социальных ориентиров реформирования, выражающей интересов граждан».

9. Закон развития самостоятельной активности каждой подструктуры. Большое значение в современном социальном управлении имеет передача функций управления народным органам самоуправления.

На основе познания законов управления формируются принципы управленческой деятельности. Которые помогают формировать систему управления, а также подбирать необходимые для достижения поставленных целей. К основным принципам социального управления относят следующие принципы:

- единоначалия в принятии решений и коллегиальность при их обсуждении;
- единства воздействия всех методов управления для поддержания целостности социальной системы;
- сочетание отраслевого и территориального управления;
- приоритетности в достижении стратегических целей; – научности социального управления;
- прогнозирования социального управления;
- мотивации (стимулирования) труда;
- ответственности за результаты социального управления;
- рационального подбора, подготовки, расстановки и использования кадров;
- экономичности и эффективности управления;
- системности;
- иерархичности (рассмотрение систем как многоуровневых, которые требуют деления на элементы; при этом каждая ступень управляет нижестоящей);
- обязательности обратной связи;
- программно-целевого обеспечения;
- гуманизма и нравственности в управлении;
- гласность в принятии решений.

Совокупность принципов может изменяться в результате развития социального управления, но основные принципы управления полностью исчезнуть не могут.

Методы социального управления

Реализация законов и принципов управления происходит благодаря применению различных методов управления.

Метод управления представляет собой воздействие различных приёмов и способов на управляемый объект для эффективного достижения поставленных целей.

Обычно в практике управления применяют совокупность методов, дополняющих друг друга.

Выделяют следующие методы управления:

Социальные и социально- психологические. Они применяются с целью повышения социальной активности людей. Социальные методы включают в себя:

➤ методы социального нормирования, позволяющие упорядочить социальные отношения между социальными группами, коллективами и отдельными работниками путём введения различных норм (правила внутреннего распорядка, правила внутрифирменного этикета, формы дисциплинарного воздействия);

➤ социально-политические методы, включающие социальное образование и привлекающие работников к активной деятельности в социальном управлении;

➤ методы социального регулирования служат для упорядочения социальных отношений. Для этого выявляют, с целью регулирования, интересы и цели различных коллективов, групп и индивидов (договора, взаимные обязательства, системы отбора, распределение и удовлетворение социальных потребностей);

➤ методы морального стимулирования. Их используют для выделения и поощрения коллективов, групп, отдельных работников, которые достигли определённых успехов в профессиональной деятельности.

➤ социально-психологические методы. Их используют для обеспечения социальных потребностей человека, для повышения трудовой активности личности. Для этого используют различные способы мотивации: внушение, побуждение, подражание и т. д.

➤ психологические методы. Они направлены на регулирование отношений между людьми, что достигается определённым подбо-

ром и расстановкой кадров. Сюда включаются методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения.

2. Экономические методы. Они связаны с достижением экономических целей управления с использованием экономических законов и категорий рыночной экономики. Сюда можно отнести методы экономического стимулирования.

3. Организационно-административные методы. Основу этих методов составляет власть, дисциплина, ответственность. Данный метод имеет виды: указания, правила, рекомендации, контроль. Главной задачей этих методов является координация действий объектов управления.

4. Методы самоуправления. Самоуправление даёт возможность человеку из объекта управления превратиться в субъект управления. Самоуправление повышает эффективность всего управленческого процесса, так как основывается на заинтересованности рабочих и подключению их творческой деятельности. Сюда включается методика комплексной мотивации людей. В неё входит несколько приёмов:

- мотивация работников. За достигнутые цели здесь выплачиваются премии, вручаются награды, происходит переподготовка.
- мотивирование работы. Сюда входит улучшение рабочих мест и расширение сферы деятельности работников.
- мотивирование организационной деятельности. Здесь применяется расширение полномочий сотрудников.

В социальной системе управления выделяют также научные методы управления. К данным методам относят: моделирование, прогнозирование, программирование, эксперимент, экспертные оценки, информационные технологии.

В целом же для эффективного социального управления используют совокупность тех или иных методов.

Вопросы к главе

Изучив данную тему студент должен:

Знать:

- Историю управленческой социальной мысли
- Законы и принципы социального управления
- Методы социального управления;
- Современные тенденции и принципы управления социальным и организациями;
- Понятие и функции социального управления.
- Предмет социального управления и составные блоки.
- Основные функции социального управления.
- Структура и уровни управления предприятием, фирмой.
- Социальные методы управления.

Владеть терминологией курса.

Наука социального управления изучает окружающий мир в целостной системе воздействия на все его отрасли для достижения главной цели общества- повышения качества жизни его членов.

Наука управления является «...актуальным направлением научного знания, от успеха которого во многом зависят как успех частных управленческих дисциплин, так и темпы развития общества, качество жизни его граждан, их личная безопасность».

Ключевым понятием управления является воздействие. В социальных системах оно представляет собой воздействие субъекта управления на объект управления с целью перевода его в новое желательное состояние. Отсюда следует, что основным элементом управления является целеполагание.

К законам науки управления относятся :

1. Закон необходимого разнообразия
2. Закон специализации управления
3. Закон интеграции управления
4. Закон экономии времени
5. Закон приоритетности социальных целей
6. Закон возрастающей субъективности и интеллектуальности в управлении
7. Закон доктринальности.
8. Закон развития самостоятельной активности каждой подструктуры

Вопросы для самопроверки

1. Что является объектом социологии и психологии управления?
2. Что является предметом социологии и психологии управления?
3. Что такое управление?
4. Опишите законы управления.
5. Что такое организация?
6. Назовите основные отличия организации от других социальных групп.
7. Какие методы исследования используются социологией и психологией управления?

Кейс

Деятельность Компании «Российские железные дороги» имеет стратегическое значение для развития экономики России, затрагивает жизнь практически всех ее граждан. От надежной и продуктивной работы железнодорожников зависит стабильность и благополучие не только РЖД, но и всего государства. Поэтому одной из основных задач ОАО «РЖД» является создание и поддержание достойных условий труда, социального благополучия работников компании, и Компания уделяет повышенное внимание социальной составляющей своей деятельности.

1. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРОЙ

С 1 октября 2006 г. на дорогах создаются дирекции социальной сферы – структурные подразделения железных дорог.

Основные задачи дирекций:

- проведение единой социальной политики ОАО «РЖД»,
- упорядочение расходов и увеличение доходов учреждений социальной сферы за счет имеющихся внутренних резервов, в том числе от оказания дополнительных услуг и более эффективного использования основных средств,
- создание условий для прибыльной работы объектов социальной сферы и координация деятельности структурных подразделений дорог в области культуры, спорта, детского отдыха и оздоровления работников и членов их семей.

С созданием дирекций завершается процесс построения вертикали управления социальной сферой.

Намечен переход от финансирования отдельных объектов социальной сферы к финансированию отраслевого социального заказа для стимулирования собственной коммерческой деятельности этих объектов. Кроме того, создаются условия для повышения доли средств самих работников в финансировании расходов на содержание объектов социальной сферы.

24-26 апреля 2007 года в Ростове-на-Дону Департаментом социального развития впервые была проведена школа передового опыта по повышению эффективности деятельности объектов социальной сферы ОАО «РЖД». В совещании приняли участие специалисты департаментов корпоративных финансов, инвестиционной деятельности, управления персоналом, управления имуществом, Роспрофжела, а также руководители и специалисты дирекций социальной сферы и филиалов ОАО «РЖД». Основная тема обсуждения – повышение эффективности деятельности объектов социальной сферы. Были рассмотрены следующие вопросы:

- социальная политика ОАО «РЖД» в период реформирования на железнодорожном транспорте;
- подведение итогов финансово-экономической деятельности объектов социальной сферы за 2006 год и первый квартал 2007 года;
- перспективы развития социальной сферы, задачи на 2007 год;
- меры по повышению эффективности использования объектов культуры, спорта, оздоровления, детских железных дорог и др.

На совещании отмечалось, что в целом 2006 год был периодом начала реформирования социальной сферы. В целях совершенствования работы и повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности объектов социальной сферы участниками совещания были определены первоочередные задачи:

- провести работу по оптимизации социальных активов;
- принять меры по безусловному исполнению бюджета 2007 года;
- внедрить систему количественных и качественных показателей, характеризующих деятельность объектов социальной сферы;
- сформировать инвестиционную программу, направленную на развитие и обновление инфраструктуры социальной сферы ОАО «РЖД»;
- оптимизировать действующие организационные структуры Дирекций социальной сферы железных дорог;
- расширить перечень услуг объектов культуры, спорта, оздоровления и отдыха работников ОАО «РЖД» и членов их семей по наиболее востребованным их видам и др.

Для координации взаимодействия дирекций социальной сферы железных дорог был сформирован Совет начальников дирекций в составе 5 человек.

В июле-августе 2007 года на железных дорогах прошли конференции трудовых коллективов, в которых приняли участие президент компании В. Якунин, вице-президенты и члены правления ОАО «РЖД», представители Роспрофжелла. На конференциях были подведены итоги выполнения обязательств коллективного договора за первое полугодие 2007 года. В докладах и выступлениях давалась удовлетворительная оценка хода выполнения обязательств сторон, было решено, что коллективный договор, в основном, выполняется.

16-17 августа 2007 года Департаментом социального развития ОАО «РЖД» было проведено совещание под руководством руководителей и специалистов дирекций социальной сферы и других причастных лиц служб железных дорог. На совещании о задачах компании в области социальной политики выступил вице-президент О. Атьков. Цель совещания – координация работы дирекций социальной сферы и служб железных дорог, осуществление мер по повышению эффективности деятельности, контроль за финансовой прозрачностью расходования средств на содержание объектов социальной сферы.

Результаты работы по определению оптимальной структуры социальных активов, выполненной Департаментом социального развития совместно с филиалами и Роспрофжелом, представлены президенту ОАО «РЖД».

Согласно проведенной инвентаризации объектов социальной сферы, по состоянию на 31.03.2007 на балансе филиалов ОАО «РЖД» числится 888 объектов социальной сферы (из них 223 объекта, или 25,1%, в использовании которых нет необходимости).

В I полугодии 2007 года получено доходов от деятельности объектов социальной сферы на 188,1 млн. рублей больше, чем за аналогичный период 2006 года, а убыток снижен на 62,2 млн. рублей. По результатам анализа приняты решения в области управления социальной сферой.

Перед участниками совещания поставлен ряд задач, основными из которых являются:

- Проведение мероприятий по повышению эффективности деятельности объектов социальной сферы.
- Продолжение целенаправленной работы по оптимизации социальных активов железных дорог, для чего необходимо рассмотреть потенциал каждого объекта и целесообразность его дальнейшего использования.

Координационным советом начальников Дирекций социальной сферы железных дорог внесено предложение объявить конкурс эффективности деятельности объектов социальной сферы до конца 2007 года.

2. ПРОГРАММА «МОЛОДЕЖЬ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ» (2006-2010 гг.)»

Переход от обобщенной формы социальной поддержки к сближению интересов молодежи и Компании является одной из задач молодежной политики, которая была одобрена на заседании правления ОАО «РЖД» 12.09.2006 года.

Принципы и положения приоритетных национальных проектов «Здоровье», «Образование» и «Доступное и комфортное жилье – гражданам России» являются основой идеологии целевой программы ОАО «РЖД» «Молодежь ОАО «Российские железные дороги» (2006-2010 гг.)».

Сегодня в Компании работает почти 285 тысяч молодых работников, что составляет 21% от численности всего персонала. Из них 20% замещают должности руководителей и специалистов, почти 20% инженерных и 17% технических должностей. Доля молодежи на должностях руководителей среднего звена и мастеров составляет соответственно 14% и 18%.

Молодежная программа направлена на сближение интересов молодого работника и Компании и проектные решения, связанные с повышением персональной конкурентоспособности молодых специалистов.

Именно молодежь способна осуществить необходимые структурные преобразования, внедрить достижения научно-технического прогресса в повседневную практику экономической и социальной деятельности.

Для реализации программы создается Совет по делам молодежи при президенте ОАО «РЖД».

Все мероприятия молодежной политики ОАО «РЖД» сформированы в проекты и комплексные группы, представляющие совокупность взаимосвязанных мер и действий участников Программы.

Группа проектов «Молодой профессионал»:

- «Профессионализм молодежи Компании»;
- «Молодой ученый и рационализатор»;

• «Совершенствование взаимодействия ОАО «РЖД» с учебными заведениями железнодорожного транспорта в области подготовки специалистов для Компании»;

- «Международное молодежное сотрудничество»;
- «Воспитание корпоративного лидерства».

Группа проектов «Корпоративная молодежная культура»:

- «Содействие самоорганизации молодежи Компании»;
- «Гражданско-патриотическое и духовно-нравственное воспитание молодежи»;
- «Молодежь в информационном пространстве»;
- «Участие в национальных проектах и сотрудничество с общественными организациями».

Группа проектов «Социальные гарантии молодежи»:

- «Здоровье молодежи Компании»;
- «Здоровый образ жизни»;
- «Молодая семья»;
- «Жилье для молодежи»;
- «Развитие инфраструктуры для обеспечения реализации Программы».

Общий объем необходимых финансовых средств для реализации Программы в 2006-2010 годах составляет 35,5 млрд. рублей.

Потребность в дополнительных средствах на реализацию программных мероприятий составляет 6,2 млрд. рублей.

Источники финансирования ежегодно уточняются.

В рамках реализации программы «Молодежь ОАО «РЖД» на базе пансионата «Березовая роща» Московской железной дороги с 27 сентября по 1 октября 2007 года будет проводиться Молодежный слет.

В работе слета примут участие работающая молодежь компании со всех железных дорог, студенты, аспиранты железнодорожных вузов, а также молодежные лидеры из дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД».

Мероприятия слета предусматривают выступления руководства компании, а также молодежных лидеров подразделений сети железных дорог России.

Информационная составляющая слета должна подчеркнуть, что участие в проектах – это возможность не только приобрести новые навыки и знания, но и серьезный шанс для продвижения в компании, построения успешной карьеры. Помимо предложения включиться в существующие проекты, на слете будет организована работа по разработке и инициированию участниками новых проектов, которые им было бы интересно реализовывать.

В Компании также реализуются проекты по работе с подростками. На сетевом совещании, состоявшемся 26-29 ноября 2006 года, представлен ряд новых технологий и методик работы с детьми в период летнего отдыха.

Среди них:

- спортивно-оздоровительная программа, осуществляемая в рамках Всероссийского фестиваля здоровья и спорта «Президентские состязания», итоги которой ежегодно подводятся в Международном комитете «Игры народов планеты»;
- программа Молодежного бизнес-лагеря «Новое поколение лидеров» для старшеклассников и «Планета будущего» для детей младшего возраста;
- познавательная программа, включающая комплексную политико-экономическую игру «Республика юниоров», лагерь молодежного актива «Наша страна» и спортивно-приключенческую всесезонную подпрограмму «Первопроходцы».

Предложенные методики знакомят ребят с основными направлениями деятельности ОАО «РЖД» и возможностью в будущем сделать карьеру в компании, обучат основам лидерства, общения и работы в команде, менеджмента и маркетинга. Они призваны укрепить здоровье детей, привлечь их к регулярным занятиям спортом, осмыслить понимание роли молодого человека в современном мире.

Данные программы позволят охватить организованным досугом категорию подростков в возрасте 14-17 лет, относимых к группе повышенного риска.

Летом 2007 года на сети дорог открыто 86 оздоровительных объектов, в которых планировалось принять свыше 70 тыс. детей, фактически в лагерях отдохнули 59,2 тыс. детей (без учета лагерей дневного пребывания, спортивных лагерей, отдыха по программе «Мать и дитя»).

Реализована программа оздоровления детей работников компании на Черноморском побережье Краснодарского края. В детских оздоровительных лагерях «Юбилейный», «Жемчужина России», «Орленок», «Шахтинский текстильщик», «Уральские самоцветы», «Нива» отдохнули и поправили здоровье 10,9 тыс. детей работников компании в возрасте от 7 до 15 лет.

Более 2 тысяч детей отдохнули в первом корпоративном лагере на базе «Юбилейный». В настоящее время рассматривается вопрос о проведении корпоративного лагеря 2008 году. Корпоративный лагерь не будет иметь постоянной «прописки», поскольку задумывался не только для объединения детей железнодорожников и организации их общения, но и для знакомства ребят со страной.

3. ДЕТСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ

Значительный вклад в развитие начальной профессиональной ориентации подрастающего поколения, воспитание у детей и подростков интереса и уважения к истории, технике, профессиям железнодорожного транспорта вносят детские железные дороги.

За годы своей деятельности детские железные дороги воспитали десятки тысяч подростков, из числа которых вышло немало руководителей и организаторов производства, квалифицированных специалистов, работающих в различных отраслях, в первую очередь, на железнодорожном транспорте.

В августе 2006 года проведен Всероссийский слет юных железнодорожников в рамках реализации приоритетного национального проекта «Образование».

Победители и призеры (21 человек) представлены кандидатами на премии президента Российской Федерации.

30 августа в Казани при участии президента ОАО «РЖД» В. Якунина и президента Татарстана М. Шаймиева была открыта новая, построенная с участием регионального бюджета, детская железная дорога.

Ее протяженность – 4 километра, подвижной состав насчитывает 6 единиц. На дороге действует 4 станции: Молодежная, Изумрудная, Спортивная и Березовая Роща.

До конца года планируется сдача в эксплуатацию Кемеровской детской железной дороги.

4. ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

Среди огромного перечня социальных гарантий размер заработной платы является, безусловно, главным. Рост реальной заработной платы – своего рода ключ к решению многих социальных проблем. Кроме того, заработная плата – основной фактор мотивации к высокопроизводительному труду. Для работников Компании она регулярно индексируется в зависимости от роста потребительских цен, повышается в соответствии с ростом производительности труда. Вводятся новые и совершенствуются традиционные формы стимулирования, в частности, за обеспечение безопасности движения поездов, осуществляется региональное регулирование заработной платы и т.п.

Заработная плата железнодорожников за период (2001-2005 гг.) возросла в 3,4 раза при росте индекса цен за этот же период в 2,1 раза и составила в декабре 2005 года на перевозках 12976 рублей. Реальная заработная плата за указанный период возросла на 64,7% при росте производительности труда на 52,1%.

Заработная плата в промышленности также возросла за этот период в 3,4 раза при существенно меньшем росте производительности труда.

В 2006 году планируется дальнейшее повышение реальной заработной платы работников Компании и доведение уровня заработной платы работников, занятых на перевозках, в среднем до 14 тысяч рублей.

Компанией принимаются дополнительные меры по повышению оплаты труда, хотя в большинстве регионов заработная плата железнодорожников выше, чем в промышленности.

В настоящее время разрабатывается новая корпоративная система оплаты труда, направленная на установление тесной взаимосвязи между объемом, качеством труда и размером его оплаты, создание условий для адресного стимулирования работников различных категорий.

С введением новой корпоративной системы оплаты труда в конце 2006 года минимальный размер оплаты труда работников Компании достигнет прожиточного минимума трудоспособного населения Российской Федерации. Существенно изменится тарифная сетка по оплате труда рабочих, которая позволит повысить тарифную часть на 60-65%, а среднемесячную заработную плату на 10-15%. Премии будут ограничены реальными размерами (до 40%) в зависимости от результатов работы как структурного подразделения в целом, так и каждого работника в отдельности. Премии будут возвращены ее истинное предназначение – стимулировать повышенные результаты труда, а не быть простой доплатой к заработной плате и устранять недостатки тарифной системы.

5. ЖИЛИЩНАЯ ПОЛИТИКА

Особое место в социальной политике Компании отведено решению жилищной проблемы. Для формирования системного подхода к решению жилищных проблем разработана Концепция жилищной политики ОАО «РЖД» на 2005-2007 годы и на период до 2010 года (утверждена распоряжением ОАО «РЖД» №780р) и нормативные документы, необходимые для ее реализации.

Концепция позволяет решить две основные задачи:

1) создание специализированного жилищного фонда Компании для обеспечения производственно-технологической деятельности ОАО «РЖД». Определено, что до 2010 года должен быть сформирован жилищный фонд ОАО «РЖД» в объеме не менее 1 млн. кв. метров. В соот-

ветствии с проведенным на дорогах анализом развития кадрового потенциала, на период 2006-2008 гг. разработана среднесрочная адресная программа строительства специализированного жилищного фонда компании, утвержденная распоряжением ОАО «РЖД» от 15.12.2006 №2470р. Основные параметры программы: – объем инвестиций – 13576 млн. рублей, – ввод площади – 866 тыс. кв. метров.

2) создание доступных условий для приобретения (строительства) работниками Компании жилых помещений в собственность. Для этого Компанией предусмотрено оказание финансовой помощи работникам, приобретающим жилье помещения в собственность.

Создана в полном объеме нормативная база, регламентирующая порядок и механизм оказания работникам ОАО «РЖД» корпоративной поддержки, а также сформирован учет таких работников. Компанией ведется постоянная работа по совершенствованию форм корпоративной поддержки работникам на приобретение (строительство) жилья.

Основной формой поддержки является субсидирование ставки по ипотечным кредитам, выдаваемым работникам отрасли на приобретение (строительство) жилых помещений в собственность. Для этого разработан и внедрен механизм предоставления ипотечных субсидируемых кредитов. Предусмотрено предоставление безвозмездных субсидий на часть стоимости приобретаемого жилого помещения отдельным категориям работников: участникам Великой Отечественной войны, инвалидам труда I и II группы, многодетным матерям и одиноким родителям, а также особые субсидии работникам в связи с рождением ребенка в период выплаты задолженности по приобретаемому жилому помещению.

Корпоративная поддержка работникам ОАО «РЖД» для приобретения (строительства) ими жилых помещений регламентирована нормативными документами, утвержденными распоряжениями от 25.05.2005 №780р, от 07.02.2006 №231р, от 23.01.2007 №88р:

а) Положение о комиссиях по жилищным вопросам ОАО в «РЖД». Жилищные комиссии рассматривают и принимают решения с учетом мнения выборного профсоюзного органа о постановке на учет работников ОАО «РЖД» для предоставления корпоративной поддержки. В ОАО «РЖД» созданы следующие жилищные комиссии: Центральная жилищная комиссия ОАО «РЖД» (далее ЦЖК); жилищная комиссия филиалов ОАО «РЖД»; жилищные комиссии структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД». ЦЖК является вышестоящей по отношению к другим комиссиям.

б) Правила предоставления работникам ОАО «РЖД» корпоративной поддержки при приобретении (строительстве) ими жилых по-

мещений в собственность. Правила определяют порядок предоставления корпоративной поддержки работникам ОАО «РЖД» при приобретении ими жилых помещений в собственность и учета работников ОАО «РЖД» для предоставления такой поддержки.

в) Положение о купле-продаже работниками ОАО «РЖД» в кредит с рассрочкой платежа, приобретенных (построенных) ЗАО «Желдорипотека» и НО «Фонд Жилсоципотек» на средства, полученные этими организациями от ОАО «РЖД». Корпоративная поддержка в виде кредита с рассрочкой платежа с залогом недвижимости (ипотекой) используется для улучшения жилищных условий пенсионеров.

г) Положение о предоставлении за счет средств ОАО «РЖД» безвозмездных субсидий отдельными категориями работников ОАО «РЖД», приобретающим (строющим) жилые помещения в собственность.

Безвозмездные субсидии на часть стоимости приобретаемого жилого помещения (до 70%) оказываются многодетным семьям, работникам, погибшим или получившим увечье на производстве, в связи с рождением детей и др. При рождении в семье работника ОАО «РЖД» детей предусмотрены безвозмездные субсидии на выплату задолженности по приобретенному жилому помещению в размере стоимости 10 кв. метров – при рождении первого ребенка, 14 кв. метров – при рождении второго ребенка и 18 кв. метров при рождении третьего и последующих детей.

д) Положение о субсидировании работникам ОАО «РЖД» части затрат на уплату процентов, начисленных по договорам ипотечного кредита.

Начиная с 2006 года ОАО «РЖД» применяет форму оказания корпоративной поддержки в виде субсидирования части затрат на уплату начисленных процентов по ипотечным кредитам. Ипотечная субсидия предоставляется в размере ставки рефинансирования Банка России минус 2 процентных пункта. Для работников, имеющих статус молодого специалиста, и кандидатов наук в возрасте до 30 лет ипотечная субсидия предоставляется в размере ставки рефинансирования Банка России.

В 2006 году более 4,3 тыс. работников получили субсидируемые кредиты для приобретения жилых помещений в собственность на сумму 3,8 млрд. рублей.

В 2007 году запланированы средства в размере 420 млн. рублей на субсидирование части процентной ставки по ипотечным банковским кредитам, а также 150 млн. рублей на оказание работникам ОАО «РЖД» безвозмездных субсидий.

6. САНАТОРНО-КУРОРТНОЕ ЛЕЧЕНИЕ

Санаторно-курортное, восстановительное лечение и оздоровление работников ОАО «РЖД», членов их семей и неработающих пенсионеров осуществляется на базе отраслевых здравниц, включающих 16 центральных санаториев и 62 санаториев-профилакториев дорожного подчинения.

Отраслевые здравницы позволяют организовать отдых более 120 тыс. человек в год, что составляет 86% от потребности.

Особое внимание при распределении и реализации санаторно-курортных путевок уделяется работникам, непосредственно связанным с обеспечением безопасности движения поездов.

В период летней оздоровительной кампании 2006 года, используя возможности оздоровительных учреждений компании, отдохнуло более 110 тыс. детей работников ОАО «РЖД».

По итогам 8 месяцев 2007 года более 75 тыс. человек прошли курс оздоровления на базе оздоровительных учреждений дорожного значения и здравниц центрального подчинения.

Особое внимание при распределении и реализации санаторно-курортных путевок уделялось работникам, непосредственно связанным с обеспечением безопасности движения поездов.

7. СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ ДЛЯ РАБОТНИКОВ И ПЕНСИОНЕРОВ

Индивидуальный социальный пакет включает в себя:

- бесплатный проезд железнодорожным транспортом по разовому билету в купейном вагоне пассажирского поезда и по годовому билету в пригородном сообщении;
- медицинское обслуживание, в том числе за счет корпоративной системы добровольного медицинского страхования;
- лечение и отдых с частичной оплатой стоимости в оздоровительных учреждениях Компании, оказание материальной помощи на поддержание здоровья работника;
- единовременное поощрение за добросовестный труд при выходе на пенсию.

Основные составляющие корпоративного социального пакета:

- средства на содержание и развитие объектов социальной сферы: культуры, спорта, детских оздоровительных центров, санаториев;
- финансирование негосударственных учреждений с учетом затрат на социальные гарантии работникам, мероприятий спорта, мероприятий культурно-просветительного характера.

Все работники Компании имеют возможность участия в корпоративной системе негосударственного пенсионного обеспечения, и при паритетном с Компанией внесении пенсионных взносов им гарантируются пенсионные выплаты в размере 20% от заработка. В настоящее время в дополнение к трудовой пенсии около 110,5 тысяч неработающих пенсионеров через негосударственный пенсионный фонд «Благосостояние» получают дополнительную негосударственную пенсию. Более 370 тысяч работников ОАО «РЖД» ежемесячно перечисляют пенсионные взносы в НПФ «Благосостояние».

В соответствии с распоряжением президента РЖД от 8 ноября 2006 года № 2205р введена возможность перевода пенсионных обязательств с корпоративной части именного пенсионного счета участника-вкладчика, открытого в соответствии с пенсионным договором, заключенным между ОАО «РЖД» и НПФ «Благосостояние», на корпоративную часть именного пенсионного счета, открытого в соответствии с договором негосударственного пенсионного обеспечения, заключенным между дочерним обществом и НПФ «Благосостояние», а также исключена норма об установлении персонального размера корпоративной пенсии.

Коллективный договор предусматривает также:

- дополнительные отпуска в случае рождения ребенка и регистрации брака,
- выплату пособий при рождении детей,
- ежемесячное пособие работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком,
- индексацию заработной платы на уровне роста потребительских цен на товары и услуги, а также ряд других гарантий.

Социальный пакет неработающего пенсионера состоит из:

- ежемесячной материальной помощи через благотворительный фонд «Почет»;
- обеспечения бытовым топливом;
- медицинской помощи и санаторно-курортного лечения, изготовления и ремонта зубных протезов;
- права бесплатного проезда по годовому билету в пригородном сообщении и в поездах дальнего следования.

В первом полугодии 2006 года в полном объеме выполнены все обязательства, предусмотренные в коллективном договоре Компании.

Стоимость индивидуального социального пакета на одного работника составила 15,9 тысяч рублей, корпоративного социального пакета – 13 тысяч рублей, на неработающего пенсионера – 6,9 тысяч рублей.

В соответствии с распоряжением № 2200р от 07 ноября 2006 года коллективный договор ОАО «РЖД» продлен до 31 декабря 2007 года.

С 1 января 2007 г. введено в действие Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников ОАО «РЖД» (Положение НПО), утвержденное распоряжением ОАО «РЖД» от 28 декабря № 2580р. Ранее действовавшее Положение НПО от 11 марта 2004 г. № 149 применяется только при определении права на корпоративную пенсию работников, уволенных до 1 января 2007 г., и работников, не присоединившихся к пенсионному договору (или вышедших из пенсионного договора), увольняющихся в период с 1 января 2007 г. по 30 июня 2007 г. включительно.

Изменения в корпоративной системе негосударственного пенсионного обеспечения в полной мере сохранили основные ее принципы, а также права работников, которые уже стали участниками-вкладчиками, конкретизировали условия участия работников ОАО «РЖД» в корпоративной системе НПО, сделав их более выгодными для работников.

Президентом ОАО «РЖД» В.И. Якуниным изданы:

1. Распоряжение от 19 января 2007 г. № 65р «О порядке учета неработающих пенсионеров при создании филиалов, других структурных подразделений и дочерних обществ ОАО «РЖД».
2. Распоряжение от 22 января 2007 г. № 72р «О социальной поддержке неработающих пенсионеров, состоящих на учете в ОАО «РЖД».
3. Распоряжение от 22 января 2007 г. № 73р «О социальной поддержке неработающих пенсионеров, ушедших на пенсию из аппарата управления ОАО «РЖД».

8. ОХРАНА ТРУДА

На реализацию Программы по улучшению условий и охраны труда в течение 2001-2005 годов израсходовано 5,8 млрд. рублей.

Построено, реконструировано и отремонтировано около 1700 санитарно-бытовых корпусов, более 1200 помещений для сушки спецодежды, около 600 комнат психологической разгрузки и другие объекты. Это позволило улучшить условия труда более 150 тысяч железнодорожников и в значительной мере снизить уровень производственного травматизма.

9. КУЛЬТУРА И СПОРТ

На объектах спорта ОАО «РЖД» функционирует 2230 спортивных секций, где занимаются 77659 человек, из которых 45131 – железнодорожники и члены их семей, 15092 – дети до 14 лет.

На объектах культуры ОАО «РЖД» функционирует 2196 клубных формирований, в работе которых принимает участие 69503 человек, из которых 39859 – железнодорожники и члены их семей, 27277 – дети до 14 лет.

Поддержка ОАО «РЖД» спортивных клубов позволяет принимать активное участие в социальных программах, добиваться значительных спортивных результатов как на внутренних чемпионатах страны, так и на международных соревнованиях, в том числе Олимпийских и Паралимпийских играх.

По итогам 8 месяцев 2007 года на объектах спорта ОАО «РЖД» функционирует 2230 спортивных секций по 50 видам спорта, в которых занимается на постоянной основе 44945 железнодорожников и членов их семей, и 15018 детей в возрасте до 14 лет. На объектах культуры ОАО «РЖД» функционирует 2183 клубных формирования, в работе которых принимает участие 67645 человек, из которых 36617 – железнодорожники и члены их семей, 25748 детей в возрасте до 14 лет.

За 8 месяцев на железных дорогах проведено 20500 мероприятий культурно-просветительского характера и 2600 мероприятий спортивно-массового характера.

22 июня 2007 года в Москве прошла внеочередная конференция Российского физкультурно-спортивного общества «Локомотив». Делегаты из 46 регионов страны, представители руководства ОАО «РЖД» решили ряд важных организационных вопросов, обсудили перспективы взаимодействия всех спортивных организаций, носящих имя «Локомотив», будь то дорожно-физкультурный или профессиональный спортклуб. Предыдущая конференция состоялась 26 февраля 2006 года. На ней председателем общественной организации был избран четырехкратный олимпийский чемпион, член Международного олимпийского комитета Александр Попов. Ему и его команде удалось возродить общество, вплотную заняться развитием детско-юношеского спорта, подготовкой атлетов высокого класса.

За прошедшее время сотрудникам РФСО «Локомотив» при неизменной и всесторонней помощи ОАО «РЖД» и Роспрофжела удалось решить немало неотложных организационно-правовых вопросов, провести ряд крупных массовых мероприятий в разных городах страны и

создать систему первенств и чемпионатов по ряду видов спорта. Создан сайт общества (www.oorsolokomotiv.ru) на котором оперативно размещаются все спортивные новости.

В рамках празднования 170-летия железных дорог России на Красноярской железной дороге с 25 февраля по 2 марта текущего года проведена XVI зимняя спартакиада ОАО «РЖД». В спартакиаде приняли участие более 300 спортсменов-представителей всех 17 железных дорог. Проведен Кубок президента ОАО «РЖД» по волейболу.

Кроме того, проведены следующие наиболее значимые соревнования: по легкой атлетике, рыболовному спорту, художественной гимнастике, борьбе, футболу, пляжному волейболу и плаванию. В них приняли участие более 1700 спортсменов. Соревнования проходили в городах Казань, Иваново, Самара, Санкт-Петербург, Елец.

Работники ОАО «РЖД» в составе сборной команды ОО «РФСО «Локомотив» приняли участие в чемпионатах Международного спортивного союза железнодорожников: по гандболу в Норвегии (первое место), по спортивному ориентированию в Англии (первое место), баскетболу в Болгарии (второе место), теннису в Чехии (второе место).

В дни зимних школьных каникул на территории Всероссийского выставочного центра в г. Москве (ВВЦ) проведены детские соревнования «Эстафета юности», в которых приняли участие 664 подростка в возрасте 13-15 лет, представляющие 9 железных дорог России и железную дорогу Казахстана.

С 4 по 7 апреля 2007 года на ВВЦ проходила IV международная выставка «СПОРТ-7», организатором которой выступил Росспорт. День открытия выставки стал днем общества «Локомотив», в честь этого события состоялись показательные выступления детей железнодорожников.

С 27 по 30 августа 2007 года на базе оздоровительного комплекса «Старая Руза» впервые прошла летняя Спартакиада среди детей работников ОАО «Российские железные дороги» (1993 года рождения и моложе), посвященная 170-летию железных дорог России.

В Спартакиаде приняли участие 296 детей (147 мальчиков и 149 девочек) с 14 железных дорог: Забайкальской, Красноярской, Свердловской, Октябрьской, Приволжской, Горьковской, Северной, Куйбышевской, Московской, Восточно-Сибирской, Южно-Уральской, Юго-Восточной, Дальневосточной, Западно-Сибирской. Из числа участников 228 детей имели спортивные разряды.

На Спартакиаде дети состязались в соревнованиях по плаванию, легкой атлетике, волейболу и настольному теннису.

Общеконандное первое место заняла Западно-Сибирская железная дорога, второе место – Дальневосточная железная дорога, третье место – Юго-Восточная железная дорога.

В соответствии с планом мероприятий, посвященных празднованию 170-летия железных дорог России, на всех дорогах на базе объектов ОАО «РЖД» проводился региональный фестиваль самодеятельного искусства «РЖД ЗАЖИГАЕТ ЗВЕЗДЫ». (На Западно-Сибирской и Красноярской железных дорогах прошел второй тур фестиваля самодеятельного искусства по жанрам «Хореографическое искусство» и «Чемпионат по спортивным бальным танцам»). Победители конкурса приняли участие в праздничном концерте в г. Москве, посвященном Дню железнодорожника.

В рамках регионального фестиваля искусств в городах России и Украины «Москва-Ялта-транзит» прошли отборочные туры, а на Юго-Восточной железной дороге в г. Воронеже проведен итоговый фестиваль.

16 детских команд ОАО «РЖД» приняли участие в игре «Счастливый рейс». Команды городов Хабаровска, Иркутска, Самары, Минеральных вод вышли в четвертьфинал и продолжают борьбу за победу в телевизионном проекте канала НТВ, игре «Счастливый рейс».

В июле 2007 года проведены мероприятия по подготовке к празднованию Дня железнодорожника в ЦПКиО имени Горького 5 августа 2007 года. Среди огромной массы мероприятий заключительной частью празднования стало проведение концертов самодеятельных коллективов домов культуры железных дорог России.

10. БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И СПОНСОРСКАЯ ПОМОЩЬ

В соответствии с законодательством и планом благотворительной деятельности, утвержденным Советом директоров Компании, ОАО «РЖД» оказывает благотворительную помощь гражданам, общественным, религиозным и другим организациям.

Благотворительная деятельность социально ориентирована на дальнейшее укрепление имиджа Компании и проходит в русле единой политики ОАО «РЖД» в области поддержания объектов социальной сферы, благотворительных программ, развития образования, здравоохранения, науки, искусства, просвещения, спорта и духовного совершенствования личности.

Например, РЖД оказывает поддержку благотворительному фонду «Расправь крылья!». Фонд осуществляет социальную помощь детям,

оставшимся без попечения родителей, и детям-инвалидам, поддерживает организации, занимающихся образованием и воспитанием детей. Также фонд содействует социальной адаптации детей, оставшихся без попечения родителей, и детей-инвалидов; разрабатывает и реализует программы, направленные на укрепление престижа семьи в обществе, повышение ответственности взрослых за подрастающее поколение, привлекая для решения этих задач граждан, бизнес и некоммерческие организации.

Особое внимание в 2005 году уделялось ветеранам железнодорожного транспорта, участникам ВОВ и трудового фронта. Более 70 ветеранам-участникам войны была оказана помощь в связи со сложным материальным положением, необходимостью улучшения бытовых условий, на приобретение дорогостоящих медикаментов, не входящих в бесплатный перечень.

В канун празднования 60-летия Победы оказана благотворительная помощь по приведению в надлежащий вид братских захоронений и мемориалов воинам, погибшим в Великой Отечественной войне, оплачено проведение акции «Поезд Памяти» для ветеранов Великой Отечественной войны, осуществлены безвозмездные перевозки представителей ветеранских организаций для участия в праздничных мероприятиях.

Кроме того, были организованы бесплатные поездки в дни школьных каникул детей из Беслана.

В 2005 году также выделены средства на финансирование восстановительных работ на территории дворцово-паркового ансамбля «Ораниенбаум».

Компания участвует в качестве генерального спонсора в проекте «Музыкальные сезоны в Константиновском дворце». Оказана финансовая помощь Центральному музею железнодорожного транспорта.

Вопросы по кейсу.

1. Выскажите свое мнение по поводу социальной политики организации «РЖД».
2. Какие факторы Вам понравились больше всего, какие меньше?
3. Чем бы Вы могли дополнить данную социальную политику?

Тема 2

Аппарат управления как социальная группа

Целеполагание в управлении

В процессе социального управления, для того чтобы добиться желаемых результатов, ставится определённая цель. Благодаря чему при истечении данного процесса мы получаем ожидаемые результаты. Отсюда следует, что основная функция управления – это целеполагание. Цели по своей сути разнообразны. На каждой стадии социального управления существуют свои цели, но все они подчинены главной цели общества. Здесь мы можем говорить, что целеполагание является основой системного подхода социального управления.

Основные цели или стратегические, отражающие долгосрочные, глобальные интересы данной системы, – это цели всего общества, которые не изменяются так долго, как долго существует данная социальная система. Цели делят по временному охвату на долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные. По степени охвата на глобальные, межгосударственные, государственные и т. д. Кроме того, цели могут затрагивать глубокие преобразования или совершенно незначительную часть управляемого объекта.

Достижение определённого результата во многом зависит от того, правильно ли выбрана цель, соответствует ли она данной ситуации. Поэтому основой целеполагания является изучение закономерностей, которые происходят в обществе, определение целей этих закономерностей. И чем точнее будет определена цель происходящих закономерностей в обществе и их изменений, тем эффективней

будет последующий результат. Кроме этого, в определение целей необходимо учитывать интересы данного общества, его возможности, потребности. Здесь необходимо отметить, что целеполагание представляет собой ни что иное, как процесс выявления различных потребностей управляемого объекта. В результате возникает много разнообразных целей, происходит, так называемое, рассеивание целей. Поэтому одной из задач целеполагания является сведение появляющихся целей до минимального количества и уже из данной величины выбрать главную цель, исключить цели, которые не отвечают предъявленным критериям.

Существует ещё одна задача целеполагания; мало поставить цель, надо ещё разработать средства по её достижению. Средства могут быть разнообразны, но необходимо из данного количества выбрать наиболее рациональные, которые смогут быстро и экономично привести к поставленной цели. Также необходимо учитывать и интересы людей, для которых ставятся цели и разрабатываются средства по их достижению. Как только определённая цель достигнута, она становится средством для достижения другой цели.

При процессе целеполагания необходимо сразу уточнить, что предполагается получить при достижении данной цели, какие средства для этого понадобятся, как долго будет происходить это достижение.

Подход к постановке цели может быть различным. Цель может задаваться без учёта анализа состояния и возможностей данной системы, и тогда оценка данных обстоятельств системы будет вытекать из поставленной цели. Или же цель исходит из состояния системы и представляет собой ожидаемый результат преобразования данной системы.

Кроме того, подход к цели может осуществляться в плане её приемлемости. Здесь цель определяет осуществление улучшения состояния дел, устранение недостатков, но без возможных изменений данной системы и без затрат дополнительных ресурсов. Такие цели применяются в повседневной практике управления.

Существует также оптимальный подход к постановке цели. Здесь цель выводится из данного состояния системы, её возможностей и ресурсов и планируется её улучшение, переход к более качественному состоянию. Ресурсы здесь не только эффективно используются, но и вводятся новые по мере необходимости. В этом подходе используется метод моделирования, где цель воспринимается как модель улучшенного состояния системы. Этот метод является

эффективным, когда ставится задача рационального расхода ресурсов, когда необходимо затратить минимальное количество ресурсов при достижении данной цели или получить наибольший результат при ограниченных ресурсах.

Ещё один подход к постановке цели – это адаптационный подход.

Ставящаяся цель определяет будущее состояние системы, поэтому функционирование и развитие данной системы в настоящем, ориентируется на отражающееся состояние в поставленной цели. Если данная цель не определена, так как не хватает знаний о ней, то разрабатываются несколько вариантов цели и соответственно пути их достижения.

Кроме всего вышеперечисленного цели должны соответствовать определённым требованиям.

Прежде всего – это конкретность. Цель должна включать в себя ощутимые результаты, которые надлежит достичь.

Цель должна быть реальной, то есть она должна быть обеспечена ресурсами, правильно выбранной тактикой её достижения и путями эффективного управления.

Цель должна быть контролируема, то есть здесь большое значение уделяется информации, особенно информации от управляемого объекта, так как необходимо знать, как идёт заданный процесс. Это необходимо, чтобы при обнаружении отклонения движения данного процесса к заданной цели вовремя принять меры по его регулированию.

Последний пункт целеполагания включает в себя различные способы деятельности по результатам достижения поставленных целей.

Поставленные цели должны быть проверены, скоординированы, согласованы с данной ситуацией, должны соответствовать объективным обстоятельствам. В противном случае данные цели могут оказаться недостижимыми. Только после проверки полученные цели могут быть приняты к действию. Для подобного отбора используются математические методы при создании моделей комплексов целей.

Одним из самых разработанных методов целеполагания является составление «древа целей».

Построение «древа целей» происходит от общего к частному. В самом верху находится главная цель, она разделяется на составляющие подцели, которые являются средством её достижения.

Последние подцели разделяются на более частные и так далее до определённого уровня, где некая подцель готова к реализации без дальнейшего упрощения.

При формировании «древа целей» пользуются следующими правилами:

- формирование целей необходимых для достижения желаемого результата;
- выделение основной цели, которая содержит описание ожидаемого результата;
- содержание основной цели должно представлять собой иерархическую структуру, где каждая достигнутая цель, является средством для достижения вышестоящей цели;
- подцели каждого уровня не находятся в зависимости друг от друга;
- разветвление целей прекращается по достижению элементарного уровня, когда подцель может реализовываться без дальнейших пояснений.

Принцип «древа целей» представляет собой процесс социального управления, где социальному процессу придаётся системный характер, определяется система зависимости и роль каждой цели в процессе её достижения, также разграничение подцелей по степени важности при определённых условиях управленческой деятельности.

В свете вышесказанного хочется отметить, что главными, определяющими целями общества, в свете последних гуманистических направленностей, является достижение высокого жизненного уровня людей, улучшение их образа жизни, увеличение их духовного и материального благосостояния.

Для того чтобы осуществить главную, генеральную цель, создают комплексные целевые программы и проекты, позволяющие соотнести целеполагание с имеющимися ресурсами, с выбранными приоритетами.

Программно – целевой подход позволяет определить подробный перечень и характер работ для достижения конечной цели.

Программы по своему характеру очень разнообразны. Можно выделить следующие программы:

- общегосударственные – это программы, охватывающие все сферы общественной жизни, направленные на достижение общенациональных целей;

- функциональные – это программы, направленные на решение задач различных групп отраслей;
- региональные программы решают задачи, возникающие внутри различных регионов.

Каждая программа разделяется на подтипы по определённым признакам.

Также среди программ особо следует выделить научно-технические программы, направленные на создание новых образцов техники, новых технологий, научных открытий.

Несмотря на то, что все программы разнообразны, в них можно выделить общие черты:

- программы подчинены конечному результату, то есть направлены на цель.
- наличие количественных и качественных показателей в системе управления.
- подчинение всех организаций общему руководству;
- распределение между организациями прав, обязанностей, ответственности;
- согласование различных функций организаций.

Таким образом, программно-целевой подход обеспечивает целостность, согласованность компонентов социальной системы.

В программно-целевом подходе управления можно выделить один из его вариантов – мультипликационный подход. Суть последнего подхода состоит в том, что эффект одного нововведения в технике, технологии оказывает влияние на всю систему в целом и повышает её эффективность.

Программу разрабатывают поэтапно. Прежде всего, из множества разнообразных целей выбирают одну цель, которая соответствует решению данной проблемы. Выделяют ресурсы, которые понадобятся для достижения выбранной цели. Далее определяют систему управления и организацию комплекса, и создают механизм управления данным комплексом.

Также в программно-целевом управлении выделяют следующие стадии:

- ✓ познавательную, информационную;
- ✓ целевую;
- ✓ практически стратегическую;
- ✓ организационную;

- ✓ реализационно практическую;
- ✓ результирующую

Составление программ, выбор альтернатив – является творческой работой субъекта управления. Благодаря его знаниям и умениям использовать системный подход, включающий программно-целевой метод, математический метод, электронно-вычислительную технику и др., происходит эффективное достижение цели.

Стратегическое целеполагание – ресурс антикризисного управления

Комплексные целевые программы и объекты определяются как организационная форма целеполагания, а стратегическое управление – как содержательная форма целеполагания.

Стратегическое управление, содержащее в себе генеральную цель, перспективную основу, является одним из самых эффективных управлений.

Многим странам данный вид управления позволил преодолеть кризисные явления. Благодаря стратегии, создаётся поступательное, целенаправленное движение вперёд, эффективно используются ресурсы, накапливается потенциал.

Стратегическое целеполагание используется на всех уровнях управления.

Реализация стратегии подразделяется на два этапа.

1. Планирование

На данном этапе выбираются несколько стратегий. Планирование также включает в себя элементы прогнозирования, исследования, выбора альтернатив. При планировании прежде всего изучается внешняя среда и внутренние возможности. Разрабатывается стратегический план предприятия. В своей основе он имеет следующие стратегии:

- стратегия маркетинга;
- финансовая стратегия;
- стратегия производства;
- социальная стратегия;
- -стратегия организационных изменений;
- экологическая стратегия.

Сам план имеет следующие разделы:

- цели и задачи предприятия;

- текущая деятельность предприятия и долгосрочные задачи;
- стратегия предприятия;
- функциональные стратегии;
- наиболее значимые проекты;
- описание внешних операций;
- капиталовложение и ресурсное распределение;
- планирование неожиданностей.

Все стратегические планы разнообразны и зависят от множества факторов.

2. Стратегическое управление

Стратегические решения тесно связаны со всеми уровнями управления, так как затрагивает их функционирование, что в свою очередь заставляет различные социальные организации создавать свои перспективные цели развития. Выделяют стратегические цели организации, которые представляют собой анализ существующих ситуаций и прообраз того, что необходимо достичь. На этом же этапе разрабатываются методы достижения целей стратегического управления, нахождения ресурсов, определяются сильные и слабые стороны внешней среды, рассматриваются проблемы ликвидации слабых сторон. Далее предполагается привлечение людей к данной проблеме, плодотворное сотрудничество управленцев и управляемых, привлечение инвесторов.

Вся предварительная работа является основой для стратегического плана, который уточняет частные стратегии по различным направлениям. Эксперты и специалисты оценивают предложенный план, вносят корректировки, после чего данный план принимается законодательным собранием, и все субъекты управления подписывают его.

После определения главного стратегического плана, определяются основные стратегические направления. К ним относятся:

- формирование благоприятного хозяйственного климата и экономической политики;
- взаимодействие с внешней средой, привлечение инвестиций;
- улучшение социальной и духовной среды (защита отечественных ценностей, развитие физического и духовного здоровья населения и т. п.).

Следует отметить, что главной целью стратегического управления является улучшение качества жизни граждан данного государства.

В каждом стратегическом направлении ставятся цели и задачи, которые соотносятся с главной целью, а также методы и способы их достижения.

Сюда же включают и метод прогнозирования, с помощью которого можно предположить ожидаемый результат.

При стратегии антикризисного развития используют корпоративный метод организации хозяйственной жизни. Данный метод включает в себя уравновешенные отношения между центральной властью и органами местного самоуправления, целесообразное использование ресурсов, финансов и собственности.

Для преодоления кризиса каждая организация должна иметь антикризисную стратегию. Система управления в данной области для преодоления кризисной ситуации должна включать в себя: нахождение областей организации наиболее уязвимых в условиях кризиса; определять ответственных лиц в кризисных ситуациях; учить персонал как себя вести в условиях кризиса.

Для того, чтобы препятствовать возникновению кризисных ситуаций, необходимо совершенствовать федеральные и региональные целевые программы. Большую роль в этом играют личные качества субъекта управления, в частности, наличие у него интеллектуальной культуры, умения быстро реагировать на создавшиеся ситуации, выбор правильного и своевременного решения. Данные качества можно достичь в процессе образования и самообразования. Личность, обладающая такими качествами, востребована на рынке услуг, завоевывает авторитет в обществе. Таким образом, стратегический курс становится неотъемлемой частью организационной культуры.

Ценностное воздействие в социальном управлении

Одним из компонентов составляющих науку управления, является сфера духовной жизни людей. Так как эффективность социального управления во многом зависит от субъективных качеств личности, то состояние духовной культуры имеет одно из важнейших значений. Поэтому сейчас в обществе возрастает значение субъективного фактора. « Это связано с увеличением объема интеллектуальной собственности, повышением значимости интеллектуальной собственности, повышением значимости информационного ресурса в управление, с появлением интеллектуальных систем управления».

Сейчас характер социального управления значительно изменился, предпочтение отдаётся культурным, нравственным, научным регуляторам.

В системе управления все цели, которые ставятся, направлены на человека, на его духовность, нравственность, мораль. Данные цели нельзя добиться любыми средствами.

Если эти средства антигуманны, то цель не будет достигнута. Вся система управления должна быть пронизана моралью, нравственностью. Именно нравственность является одним из регуляторов общественной жизни, а значит и самого социального управления. Большое значение здесь отводится государству, как субъекту управления. Потеря нравственности, отход от моральных принципов влечёт за собой и моральное падение всего общества.

«Проблема интересов России – это и проблема нравственности управления, государственной деятельности в особенности, её ценностных ориентаций, формирования высоких нравственных качеств руководителей». Нравственность, мораль – это те ценности, которые являются характеристикой культуры общества. Знание также является ценностью. Однако само по себе оно не является регулятором поведения, для этого знание должно стать убеждением отдельного человека или общества в целом.

Именно после этого, знание становится положительным регулятором общественной деятельности.

Стержнем в духовно-нравственном регулировании социального управления являются идеи. Именно их наличие обеспечивает обществу целостный взгляд на мир. Отсутствие же их влечёт за собой ослабление воли и сознания людей. Поэтому большое значение в духовной жизни общества уделяется государственной идеологии. В следствие чего, основной задачей управляющих субъектов является развитие и обновление идей, используемых в социальном управлении.

Идеология тесно связана с научным управлением, так как выработка новых идей принадлежит в большей мере научной и творческой интеллигенции. Если социальное управление отказывается от научного управления, не соблюдает правовых, социальных, нравственных норм, то это ведёт к социальной аномии. «Социальная аномия – это болезненное состояние общественной жизни, ценностно-нормативный вакуум, характерный для переходных и кризисных периодов общества, когда старые нормы и ценности уже не работают, а новые отсутствуют или ещё не полностью сложились».

Для того чтобы преодолеть социальную аномию, необходимо социальному управлению учесть значение всё возрастающего человеческого фактора, то есть необходимо улучшение условий жизни граждан данного общества. И только в этом случае социальное управление будет эффективным и сможет достичь поставленные перед ним цели.

Нормативное регулирование и моделирование в управление общественными делами

Нормативное регулирование возникает на основе духовно-нравственного и идеологического регулирования. Так как наличие в обществе различных форм культур, разнообразных идей определяется нормами. Здесь особое место занимают социальные нормы, с помощью которых закрепляются различные правила жизни общества.

В социальном управлении под нормами следует понимать «стихийно сложившиеся, установленные обществом правила, определяющие устойчивые формы социальной жизнедеятельности людей, направленные на достижение одобряемых ими социальных целей».

Социальные нормы находят своё воплощение в особых предписаниях: юридические нормы, правила, обычаи, традиции.

Нормативы необходимы для сбалансированных отношений в социальной системе. Это находит своё отражение в прогнозах, расчётах, социальных программах. Социальный норматив является основой нормативной культуры управления и влияет на решения в процессе социального управления.

Сам по себе социальный норматив включает в свою структуру два вида норм. Это нормы, регулирующие управленческую деятельность и нормы, направленные на воспроизводство организации, как целостной социальной системы.

Социальные нормативы необходимы для определения благоприятного состояния социального прогресса. В своей основе они имеют определённую, желаемую цель развития социального процесса.

В социальном управлении используется термин «социальный ориентир», который определяется как желаемый результат развития социальных процессов.

При рассмотрении социальных нормативов используют различную классификацию.

Классификация по уровням жизнедеятельности человека. Сюда входят труд, быт, культура, социально-политическая жизнь, межличностные отношения. На этих уровнях можно определить наполняемость материальными ресурсами на 1 тыс. чел. Населения. Благодаря этому подходу, можно выяснить, на каком уровне происходит развитие социальных процессов (отставание, опережение) в данной организации.

Классификация по требованиям к городским и сельским поселениям. Данный подход связан с архитектурно-планировочными решениями.

Классификация норм в системе «человек – человек». Здесь, например, учитывается количество представителей разных профессий на 1 тыс. человек населения.

Для разных уровней социальной организации (страна, регион, отрасль, коллектив) разрабатываются свои социальные нормативы.

Кроме этого социальные нормативы могут изменяться в зависимости от внутреннего социального устройства организации. Гражданское, демократическое общество, как раз и характеризуется возрастанием роли нормативно-ценностного регулирования, социальных факторов, создания благоприятных условий для развития инициативы и социальной активности населения на разных уровнях социальной организации.

Нормативное регулирование тесно связано с социальным прогнозированием, предвидением и моделированием. Благодаря этим методам, становятся возможными проверки различных исходных положений, подходов, гипотез, управленческий процесс начинает носить более целенаправленный характер.

Большое значение в социальном управлении имеет системный подход и моделирование.

«Модель – это эталон, стандарт, устройство, воспроизводящее, имитирующее строение, функции, действия какого-либо другого устройства (при испытаниях); образ, аналог, схема некоего фрагмента реальности, объекта культуры, познания оригинала; интерпретация (в логике, математике)».

Для того чтобы изучить непознанные свойства объекта используют модель, где модель имеет ряд отличий от оригинала. В этом и заключается метод моделирования, то есть исследование различных процессов, явлений, основанный на замещении оригинала аналогом.

Моделирование может иметь различные виды:

- 1 Предметное моделирование. Здесь создаются различные модели, отображаются различные свойства оригинала.
- 2 Знаковое моделирование. Данное моделирование представляет параметры объекта с помощью различных символов, схем, формул.

При управленческом моделировании исследуются важные свойства аналогов различных процессов, явлений, объектов.

Социальное моделирование является одним из важнейших направлений в изучении действия социального управления.

В социальном управлении выделяют имитационное моделирование, которое повторяет развитие социального процесса. Различают несколько видов имитационного моделирования:

1. Игровые модели. Здесь люди выполняют различные игровые роли.
2. Машинные модели.
3. Человеко-машинные модели.

Две последние модели составляют основу компьютерного моделирования, где создание имитационной модели позволяет заменить естественный эксперимент на модели. И модель здесь имитирует поведение объекта при различных данных, параметрах, ограничениях.

При формировании социальной модели В. А. Ядов предлагает такую структуру:

- 1) Формулировка проблемы, определение объекта и предмета исследования;
- 2) Определение цели и постановка задач исследования;
- 3) Уточнение и интерпретация основных понятий;
- 4) Предварительный системный анализ объекта исследования;
- 5) Развёртывание рабочих гипотез.

Для того чтобы представить себе целостную систему управленческого воздействия, применяют метод моделирования, который и обеспечивает целостный подход в изучении предмета или явления.

Изучив данную тему студент должен:

Знать:

✓ Основные цели или стратегические, отражающие долгосрочные, глобальные интересы данной системы, – это цели всего общества, которые не изменяются так долго, как долго существует данная социальная система.

✓ Цели делят по временному охвату на долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

✓ По степени охвата на глобальные, межгосударственные, государственные и т. д.

Основой целеполагания является изучение закономерностей, которые происходят в обществе, определение целей этих закономерностей.

Одним из самых разработанных методов целеполагания является составление «древа целей».

Стратегическое управление, содержащее в себе генеральную цель, перспективную основу, является одним из самых эффективных управлений.

«Модель – это эталон, стандарт, устройство, воспроизводящее, имитирующее строение, функции, действия какого-либо другого устройства (при испытаниях); образ, аналог, схема некоего фрагмента реальности, объекта культуры, познания оригинала; интерпретация (в логике, математике)».

Владеть Терминологией курса.

Приобрести основные навыки:

- Построения дерева целей.
- Формирования социальной модели

Вопросы для самопроверки

1. Что такое управление как социальный процесс?
2. Перечислите основные функции управления.
3. Перечислите основные принципы управления.
4. Чем отличаются связующие процессы управления от функций управления?
5. Что такое уровни управления и от чего они зависят?
6. Что такое «дерево целей»
7. Приведите примеры дисфункций управления

Тема 3

Личность и коллектив

На сегодняшний день сложилась ситуация, когда всё чаще в научной (социологической, психологической, экономической и др.) литературе и в бизнесе употребляется термин КОМАНДА.

И так как этот термин был включён в научный лексикон совсем недавно, то до сих пор отсутствует чёткое, единое понимание смысла этого термина, его жесткое аксиоматическое определение.

Все научные термины появляются из двух источников. Либо это заимствование иностранного слова с адаптацией его звучания и полным заимствованием смыслового содержания (такие как *business, sociology, management* и т.д.), или частичным искажением смысла или заимствованием только одного значения из многих, если слово многозначное (*coach, market, lead* и др.). Либо берётся слово из русского языка и его значению (или одному из значений) придаётся научная строгость.

Естественно, что такой участи не избежал и термин КОМАНДА. В русском языке слово «команда» («*team*» в английском) имеет два базовых значения: **приказ** и специфичная **группа**.

Понятно, что для социологического термина мы будем использовать именно второе значение.

Вот какой веер значений даёт этому слову «Толковый словарь русского языка» Ожегова:

- 1) Отряд, воинское подразделение;
- 2) Личный состав, экипаж судна;
- 3) Спортивный коллектив во главе с капитаном;
- 4) Группа связанных чем-нибудь людей, чьё-нибудь окружение.

И Большая советская энциклопедия:

Команда (франц. *commande*, от позднелат. *commando* – поручаю, приказываю) – временная или постоянная воинская организация численностью от 3 человек и более, предназначенная для выполнения определённых обязанностей по службе или каких-либо работ.

Все имеющиеся на сегодняшний день толкования термина «команда» предлагаю разделить на две части. Одна – это определения слова «команда» через её **внешние проявления**, через её описание. Вторая часть – **структурные** определения, обозначающие внутреннюю суть этого объекта.

К первым я отношу такие определения:

Команда – в широком смысле – трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации (Глоссарий.ру, Словари по общественным наукам).

Команда – в социологии – социальная группа, в которой неформальные отношения между ее членами могут иметь большее значение, нежели формальные, а действительная роль и влияние конкретной личности не совпадают с ее официальным статусом и весом (там же).

К этой же группе стоит отнести и определения, употребляемые Галкиной Татьяной Петровной, автором книги «Социология управления: от группы к команде», наверное, наиболее полного исследования групповой деятельности на русском языке за последнее время. Расположим их в порядке увеличения сложности:

Команда – несколько человек, действующих совместно при выполнении какой-либо работы или деятельности.

Команда – группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов.

Команда – группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов.

Ко второму типу стоит отнести следующие определения:

Команда – коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в данной организации (Глоссарий.ру, Экономические и финансовые словари).

Термин, по определению – это слово или словосочетание, призванное точно и однозначно обозначить понятие и его соотношение с другими понятиями в пределах специальной (в данном случае, социальной) сферы. Термин служит специализирующим, ограничительным обозначением характерных для этой сферы предметов, явлений, их свойств и отношений.

Научный же термин, помимо этого, должен устанавливать место конкретного определения в общей системе понятий данной науки, в её терминологии. Благодаря полноценному термину становится понятной иерархия терминов, можно выделить базовые понятия, определить, какие из них являются первичными, а какие – вторичными.

Именно правильная детерминация объекта позволяет перейти собственно к его исследованиям, делает их возможными. Без тщательной дефиниции используемых терминов попытки выявления закономерностей в процессах с участием определяемых ими существ, являются, по большому счёту, просто бессмысленными.

Почему ни одно из приведённых определений не является научным термином в полном смысле этого слова?

Во-первых, часть из них даёт слишком узкие определения. Так, например, определение «команды» как подвида «трудового коллектива» исключает из процесса командообразования такие коллективы, как общественно-политические, спортивные, военные, бытовые и другие (см. определение 1).

Что явно противоречит сути определяемого объекта, так как «вид деятельности» не является тем параметром, который выделяет «команду» из ряда сходных понятий.

Во-вторых, определение не должно содержать сослагательного наклонения (см. определение 2), так как это не позволяет термину быть точным и однозначным.

В-третьих, большинство из них страдает «терминологической неполнотой», то есть использует не базовые определения, а произвольные словесные наборы (как то «группа людей», «группа индивидов»). Или же оперируют терминами из другого «терминологического набора» (например, «коллектив» как синоним «рабочей группы»). Сюда же следует отнести и определение 3, которое фактически дублирует определение «рабочей группы».

В-четвёртых, на мой взгляд, следует избегать использования для дефиниции понятия количественных параметров, если они не заданы в явном виде, и не дана процедура их измерения. Так, сложность определения «высокого уровня взаимозависимости» существ-

венно затруднит ответ на вопрос, является ли исследуемая группа командой, или нет.

Следует также подчеркнуть, что детерминация какого-либо понятия через свойства описываемого им объекта или класса объектов, является только первым шагом в исследовании, и в научном понимании наименее ценно.

Несмотря на отдельные недостатки в каждом из этих определений, на данный момент все они имеют право на существование (не с чем сравнивать) и содержат рациональные зерна. Попробуем, используя их как базу, скомпилировать полноценный научный термин.

Что не вызывает сомнений, и в чём сходятся все авторы, так это в том, что в данном случае мы имеем дело с подвидом **социальной группы**, где

Социальная группа - совокупность индивидов, объединённая любым общим признаком: общим пространственным и временным бытием, деятельностью, экономическими, демографическими, психологическими и другими характеристиками.

Далее необходимо вычленивать и проанализировать основные используемые в этих определениях и в другой литературе признаки «команды». Выделить необходимые и/или достаточные факторы «команды».

Я отношу к основным признакам наличие:

- совместной деятельности
- общих целей
- общей ответственности
- личностных неформальных взаимодействий
- взаимодополняющий (по профессиональным и психологическим характеристикам) состав группы
- участия всех членов команды в выработке решений
- четко выраженного лидера
- взаимного влияния
- доверительных отношений

Анализ **совместной деятельности**, хоть я её и поставил в начало, хочу перенести в конец этого обсуждения. И ниже будет ясно, почему.

Нужны ли **общие цели** для «командной деятельности»? Несомненно, иначе вообще пропадает смысл такого объединения людей. Является ли данный фактор достаточным, чтоб мы могли гово-

речь о наличии команды? Нет и ещё раз нет! Если мы говорим о «личностных целях», то тогда можно упомянуть о единстве целей таких объединений людей, как гребцы на галерах (рабы), члены политической партии, жители конкретного дома и т.д. Если же это цель в общественном смысле, то мы пересечёмся с термином «**организация**», где

Организация - объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Так как организация не является подвидом команды (уж скорее наоборот!), то мы можем сделать **вывод**:

Наличие **общих целей** у членов социальной группы является необходимым, но не является достаточным условием возникновения команды.

Общая ответственность. Всегда ли члены команды несут общую ответственность за свои действия, за результаты своего труда? Если смотреть на этот вопрос с точки зрения внешнего, по отношению к команде, мира (а речь идёт именно о такой ответственности), то далеко не всегда.

Тренер российской сборной по футболу Георгий Александрович Ярцев, после неудачного выступления на Чемпионате Европы 2004 в Португалии публично принял на себя всю ответственность. Он заявил на пресс-конференции, что все игроки в отличной форме и хорошо играли, и что причина проигрыша в его тренерских ошибках, не позволивших достичь игрокам нужного «уровня сыгранности» и в его (Георгия Ярцева) тактических ошибках. В результате спортивная репутация игроков практически не пострадала. Можно сказать, что они «ушли от ответственности».

Очень часто похожие сценарии повторяются и в работе политических команд, например, в президентских. При совершении политических или экономических ошибок такая команда сознательно жертвует кем-то одним из своих членов (выбирает «козла отпущения») и перекладывает на него всю ответственность. В российской практике (речь идёт о президентстве Ельцина Б.Н.) такой жертвой обычно становился премьер.

С другой стороны, не редки случаи и действительно общей ответственности. Причём это явление наблюдается (или наблюдалось, если использовать исторические примеры) в различных социальных группах. И в римских легионах (казнь каждого десятого вои-

на при проявлении легионом трусости или финансовое вознаграждение в случае победы), и в управляющих командах (хотя пока правильной будет говорить «группах») различных компаний (банки, инвестиционные фонды, внешнее управление), и даже в отдельных государствах или этносах (моральная ответственность немецкого народа за холокост во время Второй Мировой Войны, например).

Таким образом, мы вынуждены заключить, что **общая ответственность** членов группы не является не только **достаточным**, но даже **необходимым** условием для классификации какой-либо социальной группы как «команды».

Рассмотрим подобным же образом **личностные неформальные взаимодействия** в группе. Хотя, скорее всего, на каком-то этапе формирования команды наличие таких взаимодействий и необходимо, но в процессе выполнения конкретной работы они, со всей очевидностью, необходимыми не являются. То есть уже **сформированной, состоявшейся команде личностные неформальные взаимодействия не требуются**. Хотя бы какое-то время.

Примером такой «социально невзаимодействующей» команды может являться распределённая команда разработчиков (которые живут, подчас, в разных странах, но сложность стоящих перед такими коллективами задач требует именно «командного» подхода). Другой пример – многие управленческие команды, когда их члены контактируют только в рабочей обстановке и никогда, ни до, ни во время совместной работы не завязывают действительно личных отношений.

К слову сказать, наличие сильно развитых личных взаимодействий далеко не всегда идёт коллективам на пользу. Многочисленные исследования показали на примере множества организаций, как наличие таких взаимодействий существенно снижало эффективность совместной работы.

То, что **профессиональное и психологическое взаимодополнение** членов группы не является достаточным условием возникновения команды, социология и психология установили уже достаточно давно. Является ли необходимым? Более пристальный взгляд на это показывает, что такое дополнение становится насущным только при выполнении определённых, специфических работ. Для подобных работ такая сегрегация является неизбежной (например, радист, подрывник, снайпер в спецподразделении). Хотя, если все члены группы будут уметь обращаться с рацией и взрывчаткой, и метко стрелять, то это только поднимет её (группы) общую эффектив-

ность. Та же ситуация и с психологическими типами членов группы. Если в ней не будет неуравновешенных истериков, то не потребуются и роли «слушателя» и «строгого отца».

Таким образом, **профессиональное и психологическое взаимодействие** членов группы, несмотря на то, что оно, несомненно, повышает общую эффективность, не является ни необходимым, ни, тем более, достаточным условием образования команды.

Мне кажется, что авторы, которые непременно условием существования команды считают **участие всех её членов в выработке решений**, никогда не работали в команде. Конечно, такое «участие» оказывает мощнейший мотивирующий эффект и существенно повышает качество и эффективность работы членов группы. И применять его надо как можно чаще. Но далеко не всегда!

Уместны ли будут советы медсестры «под руку» хирургу, когда он режет пациента? А ведь она – полноправный член команды, проводящей операции, и без неё (хотя её и относительно легко заменить) многие операции просто невозможны – просто рук не хватит. Советы этой медсестры, к слову, после (или до) операции будут столь же неуместны!

А в спортивных командах? Конечно, наиболее толковые и опытные игроки, возможно, и смогут помочь тренеру выработать общий тактический план игры. Но будет ли эффективно, если в обсуждении примут участие все игроки? И не получится ли ситуация, когда «нашей страной может управлять любая кухарка» (или доярка, не помню, как в оригинале)?

Резюмируем. Существование **авторитарных команд** означает отсутствие необходимости участия членов команды в самоуправлении.

Лидер. Является ли его наличие непременным атрибутом команды? Интуитивно понятно, что отсутствие простейшей иерархии (а выделение в группе людей вожака и является первым шагом к построению иерархии) превращает эту группу в простую совокупность людей, в толпу.

Но этот вывод «интуитивный» и руководствоваться им было бы неправильно. Для того чтобы убедиться в необходимости лидера для образования и существования команды, давайте посмотрим, что происходит с командами, если из них каким-либо образом изымается лидер.

Обращение к истории показывает, что после потери лидера у команды существует только два сценария. Первый сценарий, наиболее характерный для бизнес-среды (да и вообще всех областей деятельности, где требуется быстрое принятие решений) – появле-

ние нового лидера. Он выдвигается или из состава команды (служебный рост) или приглашается со стороны (приходит из другого подразделения, нанимается на внешнем рынке).

В противном случае (второй сценарий), команда просто разваливается, распадается. Так, например, во время американской войны за независимость максимальный эффект дала тактика «стрельбы по офицерам». Английские колониальные войска на тот момент по эффективности были лучшими сухопутными (да и морскими) вооружёнными силами в мире. Но, состоящие из очень эффективных команд-взводов, британские войска мгновенно теряли свою боеспособность и обращались в бегство, если американцам удавалось перебить какое-то критическое количество лидеров таких команд – офицеров. Причина поражений же объясняется отсутствием механизма выдвижения командира из числа младших по званию.

Так же, по второму сценарию, обычно живут и научные команды. Стоит «научному светилу» по какой-либо причине оставить своих соратников, как они «разбегаются».

Кстати, если потеря лидера не сопровождается распадом команды или выдвижением нового лидера, значит, то был ненастоящий лидер.

К сожалению, несмотря на то, что наличие ярко выраженного лидера в команде представляется абсолютно необходимым, и этот фактор нельзя считать достаточным для её однозначного определения. Лидер может возглавлять множество различных организаций и групп, а не только команды.

Взаимное влияние. С одной стороны, наличие такого влияния в команде представляется просто необходимым. С другой – многим командам удаётся эффективно функционировать, задействуя только один тип влияния – вертикальный. Когда взаимное влияние друг на друга оказывают лидер и его сподвижник, начальник и подчинённый. Такую схему влияния можно изобразить в виде «звезды».

Наличие горизонтального влияния, возникающего в процессе взаимодействия членов команды (исключая лидера) между собой, оказывается необходимым для выполнения задач, требующих **синхронной** работы нескольких (или всех) членов команды. Или в том случае, когда часть «пограничных» (т.е. находящихся на стыке зон ответственности двух или более членов команды) решений принимается без участия лидера.

Таким образом, мы можем сформулировать следующий вывод (обобщая с рассмотренными ранее «взаимодействиями»): **наличие вер-**

тикальных взаимодействий (и, соответственно, взаимного влияния) является необходимым условием существования команды.

В силу наличия таких взаимодействий и влияний в организациях практически любого типа, считать их **достаточным** условием, также как и все факторы, рассмотренные ранее, не можем.

Доверие. Многие авторы именно в нём видят основной секрет эффективности командной работы. Ведь отношения доверия между начальником и подчинённым позволяют экономить много ресурсов (прежде всего, времени) на передаче указаний и на осуществлении контроля.

Тактически это выражается в ненужности детальной фиксации служебных взаимоотношений на бумаге, в виде инструкции и приказов с одной стороны, и отчётов с другой.

В стратегическом плане это позволяет подчинённому не беспокоиться за завтрашний день и своевременное поступление материальных и социальных вознаграждений (он в этих вопросах **«доверяет»** своему руководителю). Для руководителя же доверие к члену команды заключается в вере в его честность и добросовестность. Что позволяет экономить (не 100%, конечно) на осуществлении **контрольных функций**.

Дополнительный плюс для команды – возможность предоставления подчинённому более полной (в том числе и «секретной») информации, которая позволит ему принимать более грамотные самостоятельные решения и, при необходимости, расширить зону ответственности.

Однако если подходить действительно строго, стоит отметить, что доверие **лидера**, в отличие от доверия **к лидеру**, необходимым для образования команды не является. Хотя и является весьма желательным.

Доверие же между равными членами команды («горизонтальное», если следовать используемой выше терминологии) позволяет экономить на, соответственно, «горизонтальных» взаимодействиях. Получить при их осуществлении выигрыш в скорости, качестве и расходах на бумагу.

Следовательно, так как необходимость наличия в команде **доверительных отношений** является **исторически** сложившейся и поддерживается подавляющим большинством авторов, то это свойство стоит просто зафиксировать в определении. Причём необходимым стоит считать именно «вертикальное» доверие, так как «горизонтальные» доверительные отношения, как, впрочем, и горизон-

тальные взаимоотношения, не являются обязательным условием эффективного функционирования команды, а определяются существом решаемых командой задач.

Но наличие и такого общепризнанного «командного» фактора как команда тоже не является достаточным. Многие человеческие объединения, несмотря на взаимное доверие их членов, не являются командами и не способны сообща выполнять какую-либо работу. К такому можно отнести все группы, в которых присутствуют горизонтальные доверительные отношения, но отсутствуют вертикальные. То есть те, в которых лидера либо нет, либо отсутствует к нему доверие. Мне представляется, что именно в этом кроется основное отличие команды от рабочей группы. Что весьма примечательно, так как именно из рабочей группы, по Галкиной, и развивается команда.

Итак, мы пришли к выводу, что обладание ни одним из рассматриваемых факторов не позволяет нам с уверенностью идентифицировать социальную группу как «команду». То есть не является достаточным.

С другой стороны, мы установили, что следующие свойства

- наличие у членов группы **общих целей**
- присутствие в группе четкой иерархии: деления на лидера и «всех остальных»
- существование **взаимодействий** (хотя бы **рабочих**) и **взаимного влияния** как минимум между лидером и каждым из членов группы
- **доверие** членов группы своему лидеру необходимо тем группам, которые мы называем «командами».

Как же быть с «достаточностью»? Раз уж мы не смогли выделить один «командообразующий» параметр, логично было бы попробовать это сделать с помощью их **пары**. То есть найти такие два фактора, наличие которых с неизбежностью бы означало, что мы имеем дело с командой, а не каким-либо другим видом социальной группы.

Отличной проверкой легитимности использования такой пары свойств для определения социальной группы как «команды» будет однозначное и неизбежное присутствие у такой группы и остальных двух свойств из выделенной нами четверки.

Вместо того чтобы перебирать все восемь (2^3) возможных комбинаций, стоит сначала проанализировать, присутствуют ли в нашей «четверке» явные каузальные (причинно-следственные) отношения.

На наше счастье, такие связи вполне очевидны.

Так как **постановка целей** – основная функция лидера, то его (лидера) наличие позволяет заключить, что и цель деятельности, общая для всей группы, уже стоит. Если же цели нет, значит, лидер **не справляется** со своей ролью и считаться таковым уже не может.

К слову сказать, именно для команд, так как они обычно функционируют в условиях быстро изменяющейся внешней среды, целеполагающая функция лидера особенно важна. Подразделения, занимающие относительно подчинённое положение, работающие внутри большой организации, могут позволить своему лидеру использовать в качестве целей деятельности своего подразделения внешние, навязанные цели. Однако всё равно такие цели должны быть лидером «легатимизированы».

Перейдём ко второй паре.

Можем ли мы предположить, что **доверие** (в данном случае между лидером и его подчинёнными) может возникнуть без наличия между ними взаимодействий? Нет. Не является ли **степень доверия** именно тем показателем, который определяет **степень его влияния** на членов группы? Да. Без осуществления между этими людьми процессов взаимодействия и влияния возникновение **доверия** просто невозможно. То есть, наличие доверия между какими-то членами группы является необходимым и достаточным условием существования между ними взаимодействий и отношений влияния.

Судя по всему, теперь мы, наконец, можем сформулировать определение «нашего» термина.

Команда – социальная группа, члены которой доверяют своему лидеру.

Теперь стоит проверить, можем ли сконструировать определение термина «команда» с тем же смыслом, но используя другие, вторичные по отношению к термину «социальная группа», определения.

К таковым стоит отнести следующие:

Коллектив – относительно компактная социальная группа людей, объединённых единым видом общественной деятельности, общностью интересов, ценностных ориентаций, установок и норм поведения и воплощающих отношения сотрудничества, взаимной ответственности и помощи друг другу. [4]

Группа малая – группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов. [7]

Рабочая группа – двое или более людей одинаковых или различных профессий:

- работающих совместно и согласованно для достижения целей по выполнению производственного задания, оказанию услуг; и
- несущих общую ответственность за результаты работы (*Глоссарий.ру, Словари по общественным наукам*).

Как мы видим, ни одно из этих определений нельзя использовать для определения термина «команда», если мы не хотим исказить уже вложенный в него смысл.

Следовательно, «ограничительная» функция определения исполнена правильно, и место термина в «терминологической иерархии» определено верно.

Позволяет ли данное определение **измерять** степень «командности» исследуемой группы? Позволяет. Так как мы чётко определили основные (и единственные!) факторы, наличие которых и **определяет** команду. Это **лидерство** и **доверие**. То есть, измеряя эти два параметра, мы можем чётко определить и «командность» данной группы.

Наличие двух непрерывных (в математическом смысле) параметров подразумевает наличие двумерного пространства решений. Однако в нашем случае мы можем этого избежать, если такой «непрерывной функцией» будем считать только «доверие», а «наличие лидера» будем считать бинарной функцией, то есть равным или нулю или единице. Такое соглашение является оправданным, а такой метод правомочным, потому что изменение влияния лидера на членов команды (или изменение «лидерства») прямо пропорционально изменению доверия к нему с их стороны. Таким образом, группа имеет только одну степень свободы по параметру «командность» и пространством значений этого параметра будет не плоскость, а прямая.

Социальный лидер управленческого типа

В системе социального управления ключевой фигурой является лидер управления. Благодаря своим личностным и профессиональным качествам он выделяется среди остальных людей и направляет последних на достижение цели управления, эффективно используя методы достижения целей и ресурсы.

Можно выделить следующие профессиональные качества, которыми обладает лидер управленческого типа:

Знание основ структуры, закономерностей, законов, принципов системы социального управления. Умение применять данные знания на практике, реализовывая их в принятии решений и дальнейших действий.

Разнообразные знания в области смежных наук с теорией социального управления: социологии, культурологи, экономики, политологии и т.д., а также умение пользоваться ими в создавшихся ситуациях.

Обладание общей культурой в стиле поведения, межличностных отношений; способностями сплачивать людей, умение воздействовать на них, вдохновлять, побуждать к определённым действиям для достижения поставленных целей.

Интерес к самообразованию, повышению квалификации, расширению кругозора, что позволяет в свою очередь, создать свой взгляд на мир, использовать свои знания в системном подходе, разрабатывать и осуществлять стратегические программы.

Умение использовать достижения техники и различных технологий в социальном управлении; составлять программы и проекты, основываясь на социальном проектировании.

Лидер – управленец должен уметь выделять главное, находить скрытое, разрабатывать новое в противовес старому, использовать свой творческий потенциал. Только творческая личность способна разрабатывать новые идеи, принимать своевременные решения в критических ситуациях, организовывать и вдохновлять людей.

Лидер должен умело использовать свою власть, оказывая влияние на людей своими личностными качествами, авторитетом, мудростью.

Выделяют несколько видов власти:

Утилитарная власть. Она связана с применением мотивов, имеющих большое значение для управляемых субъектов.

Авторитарно-нормативная власть. Это законная власть, требующая бесприкословного подчинения.

Объединительная власть. Это власть, которая возникает в коллективе, создавая свои нормы и законы.

Лидер – управленец должен сформировать свой стиль управления, организационную культуру, определить свою роль в управлении организации и только после этого можно говорить об эффективности данного типа управления.

«Лидер должен стремиться обладать такими способностями, как умение вовлечь в решение вопросов своих подчинённых, обес-

печить внимание к ним, новаторство, предприимчивость, реагирование на нужды людей».

Сейчас в социальной системе управления идёт тенденция для создания таких условий, которые помогли бы личности раскрыть свои творческие возможности. Так как творческая личность является залогом победы в достижении поставленных целей в социальном управлении.

Поэтому в настоящее время разрабатываются различные технологии, которые помогли бы человеку раскрыть свой творческий потенциал, совершенствовать свои интеллектуальные способности.

На данном этапе тип суперлидера только складывается, хотя уже выявлены черты, какими он должен обладать:

Проницательность. Лидер должен воодушевлять людей поставленными целями, задачами, уметь показать, насколько эти цели и задачи привлекательны.

Коммуникативность. Лидер должен уметь преподносить своё видение данной ситуации так, чтобы это находило положительные отклики у потребителей.

Настойчивость. Лидер должен уметь преодолевать препятствия, встречающиеся на его пути к достижению цели.

Воодушевление. Лидер должен уметь вдохновлять людей так, чтобы их энергия помогала достичь конечного результата.

Организационные способности. Лидер должен уметь объединять людей, группы людей для успешного выполнения данных задач.

Кроме этого лидер должен обладать и гуманитарными качествами. Он должен быть внимательным к подчинённым, так как в свою очередь, данный интерес имеет большой эффект в социальном управлении. Окружённые заботой и вниманием люди успешней достигают поставленных целей, чем подчинённые, к которым не проявляется заинтересованность.

Лидер должен быть чутким к запросам потребителя и удовлетворять их интересы.

Для успешного функционирования организации лидер должен формировать и охранять организационную культуру.

Эффективная организационная культура должна включать в себя:

- широко разделяемую философию;
- внимание к индивидууму;
- признание авторитета выдающихся людей;
- веру в действенность ритуалов и церемоний;

- осмысленное чувство неформальных правил и ожиданий;
- убежденность в том, что всё, что делают работники, важно для других.

Кроме этого лидер должен обладать таким важным качеством, как стратегический склад ума. Он должен с точки зрения объективной критики оценивать свои возможности и способности и составлять план по преодолению своих недостатков, постоянно заниматься самообразованием.

Итак, для эффективного социального управления необходима сильная, волевая, неординарная личность, обладающая профессиональными знаниями, интеллектом, большим творческим потенциалом.

Лидерство и групповая динамика

По мере количественного роста группы и, что особенно важно, ее стабилизации, среди членов группы складывается ранговая иерархия, и роль лидера приобретает решающее значение в деятельности группы.

Вся жизнь человека протекает в социальном контексте, он живет и действует в составе разнообразных групп и, следовательно, всю жизнь испытывает влияние всевозможных формальных и неформальных лидеров; ими могут быть люди разных личностных качеств и общественного положения старший в семье, капитан дворовой хоккейной команды, учитель, тренер, главарь преступной группы, армейский старшина, бригадир, начальник отдела, художественный руководитель, заведующий кафедрой и т. п.

Личность лидера и стиль его поведения как доминирующего лица во многом определяют судьбу каждого участника и всей группы в целом. Другими словами, лидеры влияют на социализацию индивидов.

Изучая социальное поведение людей, мы можем понять динамику лидерства и вскрыть поворотные моменты жизни групп.

Сколь разнообразны люди и группы, столь же многообразны лидеры и их поведение.

Признаки лидерства можно обнаружить в любой группе, даже среди случайных соседей по железнодорожному купе; и во всех случаях прослеживается одна закономерность: лицо, которое выдвинулось как лидер, и стиль его лидерства отражают обстоятельства, точнее подробности, его становления лидером, сущность группы, кото-

рой он руководит, а также личностные черты не только самого лидера, но и его последователей.

Но несмотря на очевидность феномена лидерства, практически бывает трудно установить, кто же является лидером группы. Существует два основных метода выявления лидера в конкретной группе:

1) можно путем опроса членов группы выяснить, кому они отдают предпочтение как наиболее влиятельному лицу в выборе направлений деятельности группы (метод самодоклада);

2) можно попросить сторонних наблюдателей (или специально приглашенных консультантов) назвать тех членов группы, которые имеют наибольшее влияние на других, или зарегистрировать относительную частоту успешных актов влияния одних членов группы на других (метод наблюдения).

Общим критерием этих двух методов выявления лидера является фактор влияния, оказываемого личностью на окружающих участников группы. Следовательно, первоначально мы можем определить лидеров как лиц, оказывающих влияние на деятельность группы.

Однако простота и очевидность этого определения обманчивы. Существуют по крайней мере три важных следствия такой формулировки, мимо которых обычно проходят при изучении проблемы лидерства.

Во-первых, принимая это определение, мы допускаем, что все члены группы в какой-то мере лидеры, поскольку каждый участник в известной степени и в каком-то отношении даже помимо своей воли влияет на действия других членов группы. Поэтому нужно учесть, что лидерство является количественной переменной, а не наличием (или отсутствием) определенного качества. Правильнее было бы говорить не о наличии, а об объеме способности (потенциала) к руководству у каждого члена группы, не разделяя их фатально на лидеров и последователей.

Итак, тех членов группы, которые в существенной степени влияют на деятельность группы, можно (хотя и несколько произвольно, так как они отличаются только суммой влияния) назвать лидерами.

Вторым следствием является то обстоятельство, что проявление лидерства есть акт взаимодействия между личностями: не только лидер влияет на последователя, но и последователь влияет на лидера.

Поведение лидеров в значительной степени обусловлено установками (ценностными ориентациями) членов группы. Исследования показали, что в группах с преобладанием тенденций к равноправию лидер более демократичен; напротив, в группах, где придается значение сильной власти, лидер может стать полновластным диктатором.

В-третьих, мы должны учитывать разницу между лидером, как лицом, имеющим значительный объем влияния, и официальным руководителем коллектива, чье влияние иногда может быть значительно меньшим. Другими словами, не все формальные руководители являются фактическими лидерами.

Приняв во внимание перечисленные общие соображения, мы можем приступить собственно к социально-психологическому анализу проблемы лидера и лидерства.

Возникновение лидерства. Основную мысль данного параграфа можно сформулировать следующим образом: возникновение лидерства (неформального руководства) и его функций в группе определяются структурой, положением и задачами группы.

Как уже отмечалось, что лидеры благодаря своей центральной позиции играют важную роль в формировании групповых целей, мировоззрения, а также в организации структуры и совместной деятельности членов группы.

Теперь следует рассмотреть вторую сторону взаимодействия «лидер — группа», поскольку именно структура, положение и задачи группы обуславливают обстоятельства возникновения лидерства и цели, которым оно служит.

В большинстве случаев влияние в группе имеет тенденцию сосредоточиваться в руках одного или нескольких лиц, но не распределяться равномерно среди всех участников группы. Это проявляется наиболее отчетливо, когда с течением времени группа стабилизируется во внешней среде.

Естественно, история концентрации лидерства в каждой группе протекает по-разному. Здесь можно наметить лишь некоторые отправные точки и основные события роста и функционирования группы, а также те значимые характеристики ее членов, которые способствуют концентрации лидерства и обуславливают отличительные черты этого процесса.

Лидеры и ранговая иерархия группы. В процессе количественного роста, увеличения числа функций и конкретизации групповых целей развивается иерархия по степени влияния среди членов группы.

На верхней ступени иерархической лестницы оказывается первостепенный лидер, посередине располагаются лидеры второго и третьего уровней и на нижних ступенях находятся последователи.

В малых сплоченных группах, как правило, и промежуточные лидеры и последователи представляют на своих уровнях основные черты верховного лидера. Однако это не относится к большим и сложным группам, где существуют объективные условия для выдвижения многих лидеров.

Лидер и критические ситуации. Потребность во влиятельном лидере особенно остро ощущается группой в тех случаях, когда на пути к достижению групповых целей возникает какое-либо препятствие или что-то угрожает группе извне, т. е. когда складывается сложная, критическая ситуация. Это может в равной степени касаться и сложных условий боевой обстановки, стихийных бедствий (например, группа альпинистов и обвал в горах) и перипетий учреденческой реорганизации.

В таких случаях всегда возникает недостаток согласованного понимания членами группы того, какие шаги следует предпринять, чтобы достигнуть целей или отразить опасность. Если при этом какой-либо индивид сумеет обеспечить достижение целей, или безопасность группы в силу своих личностных качеств (храбрости, умений, знаний, уверенности в себе и т. д.), тогда он вероятнее всего станет лидером данной группы.

Степень опасности или трудности преодоления препятствия, с которым сталкивается группа, обуславливает не только факт возникновения лидерства, но также объем и формы его распространения. В наиболее критических ситуациях лидерство фокусируется, сосредоточивается в одних руках.

Исторический анализ возникновения диктаторов показывает, что они появляются именно в критических ситуациях, когда необходимы мгновенные изменения в правительстве. Политические авантюристы, жаждущие власти, искусственно создают якобы чрезвычайные ситуации как средство взятия под контроль всех государственных функций и затягивают мнимые кризисы, чтобы сохранить этот контроль.

Американский ученый Лейтон (Leighton) изучал возможность возникновения лидера в условиях лагеря, где были интернированы лица японского происхождения во время второй мировой войны. Он отмечает слепую, апатичную уступчивость людей под влиянием условий изоляции, разрушения привычных норм жизни и чувства

бесполезности существования. Казалось, что они последуют за любым лидером: «власть лежала на улицах лагеря, ожидая, чтобы ее кто-нибудь подобрал».

Если проблемы, с которыми сталкивается группа, очень сложны по своему диапазону, функции лидерства обычно распределяются между несколькими лицами. По мере упрощения задач лидерство становится концентрированным (но при трудности не ниже определенного уровня). При легких групповых задачах лидерство снова расплывается (задача настолько проста, что каждый может решить ее самостоятельно).

Лидеры и групповая неустойчивость. Благоприятная обстановка для выдвижения нового лидера может возникнуть не только под влиянием внешней угрозы, но и вследствие внутригрупповых конфликтов.

В какой-то момент лидеры конфликтующих подгрупп займут положение равновесия сил относительно верховного лидера; если группа не распадется, то лидеры подгрупп вытесняются одним верховным лидером (им, впрочем, может остаться и старый верховный лидер).

Сотрудник Мичиганского университета (США) Крокетт (Crockett) экспериментально доказал, что разногласия в группах создают благоприятную почву для узурпации ролей старых лидеров и выдвижения новых. Он изучил 72 группы в правительственных и промышленных организациях, что привело его к следующему выводу. «Группы, члены которых имеют различное мнение относительно целей группы и средств для их достижения, гораздо чаще выдвигают неформальных лидеров, чем группы, которые не имеют разногласий в определении целей и средств».

Лидеры и бывшие руководители. Новый лидер, скорее всего, может появиться в тот период, когда старый лидер не соответствует своему руководящему положению как стратег, эксперт, планировщик и администратор. В цитированной работе Крокетта указывается, что в 83% случаев, когда лидер пренебрегал или не мог справиться с перечисленными функциями, кто-либо другой из членов группы принимал на себя эти функции. В то же время в тех группах, где формальный лидер эффективно выполнял эти обязанности, новый лидер выдвигался только в 39% случаев.

Доказано также, что если лидер не справляется с функцией представительства группы во внешней среде, не умеет «говорить от имени всех», то группа выдвигает нового лидера.

Лидеры и их потребности. Как и все члены группы, потенциальный лидер стремится к достижению общегрупповых целей и в то же время имеет какие-то собственные, дополнительные потребности. Будущего лидера отличает то, что эти дополнительные потребности могут быть наилучшим образом удовлетворены путем принятия роли руководителя (или неформального лидера). В зависимости от степени осознанности своих потребностей, ценностных ориентаций будущий лидер может целеустремленно добиваться ведущей роли или этот процесс может происходить стихийно, вернее его выдвижением занимаются последователи, убедившись в том, что он обладает суммой необходимых качеств.

В том случае, когда он сам стремится к руководящей деятельности, механизм социальной самоорганизации уступает место целенаправленной деятельности, складывающейся из различных элементов.

Среди этих потребностей могут быть стремление к власти, повышение своего социального статуса и другие составляющие *ценностных ориентации личности*.

Только в том случае, если среди членов группы есть люди с такими потребностями, можно ожидать, что в данной группе появится лидер. В том случае, когда группа располагает высоким потенциалом лидеров, то возможным решением может стать распределение лидерства между несколькими участниками. Если лидерский потенциал группы невысок, можно ожидать высокую концентрацию власти в одних руках. Если в группе полностью отсутствуют лица с потребностью к лидерству, то естественно, лидера в ней не возникнет, и группа может легко распасться.

Итак, чтобы понять сущность возникновения лидерства, мы должны учесть не только внутригрупповые факторы, представления и потребности участников группы, но также психологию потенциальных лидеров. Не бывает лидеров без последователей и не бывает лидеров без людей, желающих ими стать. Другими словами, если в группе нет людей, ориентированных на лидерство, то члены группы, оказавшись без фактического лидера, становятся формальными участниками группы, но не последователями. Практически в этой группе может быть формальный руководитель, но он регулирует деятельность участников только административно-правовыми средствами.

Функции лидера

Сложность роли лидера, находящегося в стадии — становления, может быть раскрыта путем рассмотрения тех многообразных функций, которые входят в позицию лидера.

Специфика функций лидера обусловлена особенностями группы, которой он руководит; в демократичных группах решающее значение имеют совершенно другие функции, нежели в «авторитарных». Однако это не значит, что руководить группами с демократичной структурой легче, чем с авторитарной; просто эти функции качественно различны.

Многие из функций применимы (или входят в круг обязанностей) формальных руководителей первичных коллективов и крупных организаций.

Лидер как администратор. Наиболее очевидной для лидера является роль верховного координатора деятельности группы. Независимо от того, сам ли он разрабатывает основные направления деловой политики или они предписываются ему сверху, в круг его ответственности неизменно входит функция наблюдения за исполнением. Причем сущность административной функции заключается не в самостоятельном выполнении работы, а в предписании ее другим членам группы.

Иногда индивид, оказавшись в роли администратора, страдает от своей неспособности переложить часть ответственности и полномочий на других, ему кажется, что во всем необходимо его личное участие. В результате он лишает подчиненных чувства ответственности и препятствует их вовлечению в работу группы.

Лидер как планировщик. Лидер часто принимает обязанности разработчика методов и средств, при помощи которых группа достигает целей. Эта функция может включать в себя как определение непосредственных шагов, так и разработку долгосрочных планов деятельности. Часто лидер является единственным хранителем плана действий; он один знает дальнейшие пути, все остальные члены группы знакомы лишь с отдельными, не связанными между собой частями плана.

Лидер как политик. Одной из важнейших функций лидера является установление целей и основной линии поведения группы. В основном групповые цели и методы их достижения имеют три источника:

1) Указания сверху, получаемые группой от руководства в соответствии с субординацией. Однако лидеры низшего уровня при-

влекаются в качестве консультантов, с правом совещательного голоса при выработке этих установок.

2) Указания снизу, т. е. решения самой группы. Хотя цели и средства определены снизу, лидер тем не менее несет ответственность за их реализацию, поскольку он, будучи членом группы, также вовлечен в выработку этих целей и методов.

3) Указания самого лидера (при условии, что он обладает автономией в принятии решений).

Таким образом, независимо от источника, определение групповых целей и методов их достижения является обязательной функцией лидера.

Лидер как эксперт. Лидер часто является тем лицом, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или квалифицированному специалисту. Безусловно, при высокой степени разделения функций в больших группах лидеры (руководители организаций) прибегают к услугам различных заместителей, специалистов и консультантов. Заметим, что в данном случае сам выбор этих экспертов второй ступени наглядно характеризует способности самого руководителя.

В организациях с менее формальной структурой или спонтанно возникших группах лица, обнаружившие наибольшую техническую осведомленность в сфере групповых целей, сами становятся лидерами. Так, например, в сложных условиях какой-либо экспедиции проводник, благодаря знанию местных особенностей, может исподволь принять фактическое руководство группой.

Почти во всех случаях, когда члены группы зависят от человека, технические знания и квалификация которого необходимы для осуществления групповых целей, вокруг этого лица происходит поляризация власти, которую он может использовать для укрепления своей роли лидера.

Лидер как представитель группы во внешней среде. Лидер является официальным лицом группы, выступающим во внешней среде от имени всех. Поэтому участникам группы не безразлично, кто и как их будет представлять; лидер в этом случае отождествляет собой всех членов группы, их коллективный разум, волю и т. д. Он трансформирует информацию, исходящую от группы и получаемую для группы. В последнем смысле он является «привратником».

Лидер как регулятор отношений внутри группы. Регулирование личностных и деловых отношений внутри группы осуществ-

ляется через коммуникативную сеть, которая может иметь различный вид. В некоторых группах вся информация проходит через лидера; иногда существуют в группе приближенные к лидеру лица, которые замыкают на себе эту сеть; существует тип групп, где лидер является «одним из всех».

Лидер как источник поощрений и наказаний. Особенно важным обстоятельством, с точки зрения члена группы, является система поощрений и наказаний, которую лидер применяет для контроля за деятельностью участников группы.

Эта функция предъявляет высокие требования к личностным качествам лидера, особенно в группах, где большее внимание уделяется не материальному, а моральному фактору. Лидер должен знать индивидуальную мотивацию деятельности каждого члена группы, соизмерять силу воздействия поощрительных мер по отношению к каждому из участников группы. Помимо административного регулирования деятельности членов и применения официальных мер поощрения, лидер может умело применять неформальные социальные санкции, которые обычно складываются в малых группах. Неформальные санкции — это приемы, с помощью которых люди, знающие близко друг друга, выражают уважение тем, чье поведение соответствует их ожиданиям, и проявляют недовольство теми, кто не оправдывает их надежд.

Лидер как третейский судья и миротворец. Это функция в известной мере связана с предыдущей. В условиях конфликтов между членами группы лидер должен выступать как судья и утешитель одновременно, т. е. кого-то поощрять и кого-то наказывать. В связи с этой функцией в руках лидера оказывается средство, благодаря которому он может уменьшать или поддерживать тенденцию к фракционизму внутри группы, в зависимости от того, каковы его личные планы.

Лидер как пример. В некоторых типах групп лидер может служить моделью поведения для остальных членов группы, т. е. обеспечивает их наглядным указанием того, кем они должны быть и что они должны делать. Командир отделения, который храбро ведет своих солдат в бой, служит именно таким примером. Особое место в сознании людей занимают лидеры *эталонных групп*.

Лидер как символ группы. Группы с высокой степенью сплоченности стремятся не только к внутренним, но и внешним отличиям от остальных индивидуумов. Члены таких групп прибегают к различным знакам отличия в одежде и поведении (например, члены

масонских лож, политических партий, клубов и т. д.). Лидеры, являясь ядром таких групп, начинают выполнять функцию символов: их имена присваивают всему движению (и косвенно его участникам), в частно-промышленном мире владельцы фирм сами осуществляют такую символизацию, рассматривая свое дело как продолжение своей личности, религиозные течения и секты продолжают носить имена своих основателей весьма продолжительное время и т. д.

В равной степени это касается различных научных школ, представители которых даже после смерти лидера идентифицируют себя с ним.

Лидер как фактор, отменяющий индивидуальную ответственность. Нередко лидер играет важную роль для членов группы в освобождении их от ответственности за личные решения и действия, которой они хотели бы избежать. Любимые выражения лидеров — «все претензии — ко мне», «действуйте моим именем», «передайте, что я приказал» относятся именно к этой функции. Таким образом, в ответ на преданность последователя лидер берет на себя труд принимать за него решения. Причем последователи довольно охотно передают свою свободу лидерам (Фромм назвал это явление «бегством от свободы»).

Лидер как проводник мировоззрения. Лидер в большинстве случаев служит источником ценностей и норм, составляющих групповое мировоззрение. В целом оно отражает идеологию того общества, к которому принадлежит группа. В масштабах организации частное мировоззрение группы обычно больше соответствует образу мышления руководства, нежели отдельных рядовых членов. Взгляды в большей степени просачиваются вниз, чем наоборот; это особенно верно в тех случаях, когда лидер контролирует информацию, поступающую в группу из внешней среды.

Лидер как «отец». Многочисленные функции лидера получают интеграцию во всеобъемлющей роли «отца» для членов группы. Истинный лидер — это фокус всех положительных эмоций членов группы, идеальный объект идентификации и чувства преданности. Если лидер в некоторых отношениях не соответствует идеалам последователей, они могут его мысленно «переделать» на свой манер. «Отецская» роль во многом объясняет ту почти беспредельную власть, которую иногда приобретают лидеры при определенных условиях.

Лидер как «козел отпущения». Насколько лидер может быть объектом положительных чувств в случае достижения группой по-

ставленных целей, настолько же он может служить мишенью для агрессии со стороны членов группы в случае неудачи. Когда группа находится в состоянии *фрустрации*, лидер может оказаться тем замещающим объектом, на который «без разбору все шишки валятся».

Особым случаем является утрата членами группы иллюзий относительно действительных целей или личности лидера. Поэтому идейные противники так настойчиво ищут факты, компрометирующие лидера враждебной группы.

Безусловно, не все члены группы одинаково воспринимают личность и поступки лидера. Можно отметить, что лидер (впрочем, как и все остальные люди) существует в сознании последователей в рамках их личности, т. е. возможности восприятия человека человеком ограничиваются личностными данными воспринимающего (*социальная перцепция*). Кроме того, чем менее доступен лидер, тем больше он предоставляет простора для фантазии последователей в конструировании его (лидера) образа.

Перечисленные функции лидеров имеют неодинаковое значение применительно к различным типам групп. Поэтому трудно выделить среди названных ролей лидера главные и второстепенные; их значение колеблется в зависимости от внутренних и внешних факторов, всего того, что мы называем жизнью коллектива.

Восприятие лидера его группой

Лидер должен восприниматься как «один из нас». Изучение деловых биографий преуспевающих лидеров показывает, что лидер имеет определенные общие характеристики с членами группы. Поэтому он воспринимается как «один из нас», а не «пришелец». Идентификация самих себя с пришельцем была бы для группы крайне затруднительна.

Лидер должен восприниматься как «подобный большинству из нас». Ему мало быть настоящим членом группы, он должен восприниматься как в особой степени воплощающий в себе нормы и ценности, имеющие наибольшее значение для группы.

До какой степени лидеры устоявшихся групп могут изменять принятые в них нормы и ценности? Концепция лидера, как «великого человека» предполагает, что он может навязывать свои желания группе, прибегая к власти, свойственной его положению (статусу). Однако есть и другая концепция, согласно которой группа всегда сильнее лидера и поэтому он вынужден принять нормы, принятые в

группе. В целом вопрос о влиянии лидера очень интересен и важен, но пока еще не полностью выяснен. Возможно что для того, чтобы оставаться лидером, он должен принимать, или делать вид, что принимает традиции, нормы и цели группы и помогать группе в достижении целей.

Лидер должен восприниматься как «лучший из нас». Принять основные нормы и ценности группы еще недостаточно, чтобы стать лидером. Нужно быть не только как «большинство из нас», но и, как это ни парадоксально, «лучшим из нас», поскольку лишь представляясь выдающейся личностью, он может служить примером для группы и символизировать «отца». Быть «лучшим» необходимо также для того, чтобы осуществлять эффективное управление и кооперирование работы группы. Если лидер не является экспертом относительно задач группы, то эти задачи или не будут выполнены, или будут выполнены крайне посредственно.

Но хотя лидер и должен быть «лучшим из нас», он не должен быть и намного лучше. Он не должен быть и намного умнее. Во-первых, слишком умный не воспринимается как «один из нас». Во-вторых, его интересы тогда могут быть далеки от проблем группы, он не будет достаточно мотивирован для того, чтобы помогать группе. В-третьих, могут возникнуть проблемы коммуникабельности ввиду большого различия в интеллекте. И, наконец, есть основания полагать, что очень умный лидер предпримет нововведения, к принятию которых группа не готова, поскольку они противоречат установившейся групповой идеологии; в этом случае лидер не будет и как «большинство из нас».

Лидер должен оправдывать ожидания последователей. У членов группы может быть общее установившееся мнение относительно того, как должен вести себя лидер и какие функции он должен выполнять. И они будут выбирать и удерживать только таких лидеров, которые соответствуют их ожиданиям.

Две функции лидера, упомянутые ранее, — устранение индивидуальной ответственности и символизация отца — предполагают, что в лидеры будет выбран тот, кто способен удовлетворить такие потребности индивида, как потребность на кого-то положиться, с кем-то сродниться и т. д.

Таким образом, личность выбираемого лидера частично зависит от личностных свойств последователей.

В управлении большинством американских промышленных и финансовых организаций предпочтение отдается волевому, дирек-

тивному руководству; подбираются управляющие, способные оказывать давление, принуждать, толкать. В других группах или организациях может быть отдано предпочтение более мягкому стилю руководства.

Личностные характеристики лидеров

Что делает человека эффективным лидером? Этот вопрос давно интересует ученых. Один из наиболее известных и простых ответов дает **теория великих людей**. Ее сторонников можно встретить среди историков, политологов, психологов и социологов. Теория великих людей (*great person theory*) утверждает, что человек, который обладает определенным набором личностных черт, будет хорошим лидером независимо от характера ситуации, в которой он находится. Абсолютным воплощением теории великих людей является понятие **харизматического лидера**, перед которым преклоняются окружающие (от греч. *charizma* — дар, благодать божья, милость богов).

Если эта теория верна, то должны существовать какие-то ключевые черты личности, делающие человека великим лидером и выдающимся руководителем. Что это: высокий интеллект, харизма (обаяние), общительность, смелость? Или их сочетание? Что лучше: быть экстравертом или интровертом? Должен ли правитель быть абсолютно безжалостным, как предлагал в 1513 году Никколо Макиавелли в своем знаменитом трактате «Государь»? Или лучшими руководителями являются высокоморальные люди? А может, правильный ответ дал великий Лао-цзы, написавший две тысячи лет назад: «Страна управляется справедливостью, война ведется хитростью». Или же главное значение имеет не сама личность лидера, а социальные характеристики окружения, в котором она формировалась: состав семьи, образование, прежние занятия?

Психологи, озаботившись данным вопросом, провели множество специальных исследований. Ныне их количество уже измеряется сотнями. И что же? Да почти ничего! Некоторые довольно слабые зависимости действительно можно найти. Но в целом можно сказать, что сильных взаимосвязей не существует. Как ни удивительно, оказалось, что очень мало личностных черт напрямую связаны с лидерской эффективностью, и найденная взаимозависимость обычно бывает довольно слабой.

Вот некоторые соотношения, обнаруженные между отдельными личностными характеристиками и лидерством.

1. Лидеры обычно обладают чуть более высоким интеллектом, чем их «паства». Но не намного. Претенденту на лидерство ни в коем случае нельзя отрываться от среднего интеллектуального уровня его последователей. «Чересчур умные» неминуемо отторгаются толпой. Страшно далеки они от народа... Высоколобый интеллигент может занять место ближайшего помощника, мудреца, тайного советника вождя, а в лучшем случае — серого кардинала. Но «путь на трон» ему чаще всего заказан. Увы.

2. Мотивация власти. Многие лидеры движимы сильным желанием власти. У них сильна концентрация на собственной персоне, забота о престиже, честолюбие, избыток энергии. Такие лидеры, как правило, лучше социально подготовлены, проявляют большую гибкость и способность к адаптации. Властолюбие и способность к интригам помогают им длительное время оставаться «на плаву». Но для них существует проблема эффективности. Например, Бориса Ельцина обычно рассматривают как лидера, обладающего чрезвычайно сильным стремлением к власти. Ему удавалось править Россией почти 10 лет. Однако вопрос, был ли он для страны эффективным руководителем, при этом остается открытым.

3. Исследование исторических записей показало, что среди 600 известных монархов наиболее знаменитыми были либо очень высокоморальные, либо исключительно аморальные личности. Отсюда можно предположить, что есть два пути к знаменитости: надо или быть образцом морали и добродетели или обладать беспринципностью Макиавелли.

4. Американский психолог Симонтон (Simonton) собрал информацию, касающуюся 100 личностных свойств всех президентов США. Сюда входили характеристики семей, в которых они росли, образование, прежние занятия и собственно черты личности. Только три из этих переменных: рост, размер семьи и количество книг, опубликованных президентом до того, как он вступил на эту должность, — коррелируют с эффективностью деятельности президента на своем посту (определяемой по оценкам историков). Симонтон установил, что президенты США, выросшие в небольших семьях, чаще оставались в истории как великие политические деятели. Например, Франклин Рузвельт, которого считают одним из самых выдающихся американских президентов, был единственным ребенком. Остальные 97 характеристик, включая и черты личности, согласно результатам данного исследования вообще никак не связаны с эффективностью человека в качестве лидера.

5. Существует небольшая положительная зависимость между ростом человека и вероятностью, что он станет лидером группы. Так, почти все выборы в Соединенных Штатах выигрывал более высокий кандидат, исключение составляют только два случая: победа Ричарда Никсона над Джорджем МакГоверном в 1972 году и победа Джимми Картера над Джеральдом Фордом в 1976 году. В 1992 году Билл Клинтон был на 4 дюйма (10 см) выше Джорджа Буша. В 1996 году он был всего лишь на полдюйма (примерно 1,5 см) выше Роберта Доула. Оказавшись в Белом Доме, высокие президенты чаще становятся заметными историческими фигурами. Можно утверждать, что у высокого человека чуть больше шансов стать лидером. Однако не стоит забывать, что величайшими лидерами были Наполеон, Гитлер, Ленин, Сталин и множество других, которые не могли похвастаться высоким ростом.

6. Как ни странно, существует очень мало свидетельств того, что такие черты, как харизма (обаяние), смелость, склонность к доминированию или уверенность в себе являются показателями эффективности деятельности человека в качестве лидера.

Итак, какую-то скромную взаимосвязь между личными характеристиками и лидерскими способностями можно обнаружить. Но в целом очень трудно предсказать, насколько хорошим лидером будет человек, только на основании его личностных черт. Поэтому со временем исследователи стали склоняться к мнению, что недостаточно рассматривать одни лишь черты личности. Нужно учитывать и ситуацию, в которой эти черты проявляются. Это не значит, что свойства личности вообще не влияют на шансы стать лидером. Просто нужно рассматривать как личность человека, так и характер ситуации, в которой ему или ей приходится играть лидерскую роль. Согласно этой точке зрения, для того чтобы стать эффективным лидером, не нужно быть «великим человеком». Скорее, **нужно оказаться подходящим человеком в подходящем месте и в подходящее время.**

Лидер не может быть таковым всегда и везде. Он может проявить свои лидерские качества только в подходящей ситуации. Например, руководитель предприятия может очень успешно действовать в одних ситуациях и терпеть неудачи в других. Рассмотрим пример Стива Джобса, в возрасте 21 года основавшего вместе со Стефаном Возняком легендарную компанию «Эппл компьютерс». Эксцентричный Джобс меньше всего был похож на традиционного корпоративного топ-менеджера. Он воспитывался контркультурой

60-х годов, и к компьютерам обратился, уже имея за спиной опыт употребления ЛСД, путешествие в Индию и жизнь в коммуне. В те дни, когда еще не было никаких персональных компьютеров, необычный стиль Джобса был как раз тем, что нужно для создания новой индустрии. В течение пяти лет он превратился в лидера корпорации стоимостью несколько миллиардов долларов. Оказалось, однако, что неортодоксальная манера Джобса плохо подходит для тонкого и сложного дела управления большой корпорацией в условиях рыночной конкуренции. Компания «Эппл» начала терпеть убытки, проигрывая в соревновании с конкурентами. В 1985 году Джобс был вынужден уйти из дела под нажимом Джона Скалли, человека, которого сам Джобс когда-то пригласил руководить своей фирмой. Интересно, что спустя несколько лет компанию «Эппл» опять возглавил Стив Джобс. Это произошло тогда, когда перед компанией встала необходимость произвести технологический рывок: качественно улучшить операционную систему своих «Макинтошей», восстановить доверие клиентов и прежнее положение на рынке.

Таким образом, корпоративный лидер, который хочет оставаться эффективным длительное время, должен уметь быстро адаптироваться к изменчивым обстоятельствам и гибко варьировать свое поведение. Получается это не у всех. Точнее — у очень немногих. Гораздо чаще руководитель заикливается на одном стиле поведения, который, например, оказался эффективным в дни становления компании, но совершенно не подходит для периода интенсивного роста и удержания завоеванных позиций. В результате фирма со временем теряет способность конкурировать на рынке. Еще один характерный пример — печальная судьба легендарного Джона Акерса, исполнительного директора ИВМ, бесславно уволенного из корпорации в 1993 году, после многих лет яркой и успешной карьеры. Сделав в 1980-х годах ИВМ флагманом компьютерной индустрии, Акерс оказался не в состоянии справиться со стремительными технологическими изменениями, которые охватили компьютерную промышленность с начала 90-х. Не случайно в современном западном HighTech-бизнесе редко бывает, чтобы топ-менеджмент благополучно почивал в своих креслах более пяти лет. Периодическая «смена караула» позволяет корпорациям оставаться динамичными, адекватно ориентироваться в быстро меняющемся мире.

Существует несколько теорий лидерства, фокусирующих внимание одновременно на личных свойствах лидера и на ситуа-

ции, в которой он действует. Наиболее известная — это **ситуационная теория лидерства** (contingency theory of leadership) Фреда Фидлера (Fiedler). Ситуационная теория лидерства утверждает, что эффективность лидера зависит как от того, насколько данный лидер ориентирован на задачу или на отношения, так и от того, в какой степени лидер контролирует группу и реализует свое влияние на нее. Предположение Фидлера состоит в том, что лидеров можно разделить на два больших типа. Представители первого ориентированы главным образом на задачу, второго — на взаимоотношения. Лидер, ориентированный на задачу (task-oriented leader), больше обеспокоен тем, чтобы работа была сделана «как следует». Взаимоотношения и чувства работников его не интересуют, он безразличен к эмоциональному самочувствию членов группы, действует без совещаний, не объясняя своих решений и отвергая мнения рядовых участников группы. Потенциальные преимущества такого стиля — это скорость принятия решений, подчиненных общей цели, суровый контроль над подчиненными. Лидер, ориентированный на взаимоотношения (relationship-oriented leader), в первую очередь интересуется тем, какие чувства и взаимоотношения возникают в среде работников. Он стремится повысить эффективность труда путем улучшения человеческих отношений: поощряет взаимопомощь, мотивирует деятельность членов группы, проявляя к ним внимание, отмечая хорошую работу; остается доступным, учитывает предложения, исходящие от членов группы и привлекает их к участию в планировании и определении задач группы, учитывает настроение и потребности работников и т.д. Разумеется, позднее было установлено, что стиль некоторых руководителей может быть ориентироваться одновременно и на работу, и на человека.

Фидлер утверждал, что ни один из этих двух типов лидера не является более эффективным, чем другой. Все зависит от обстоятельств и от характера ситуации, а именно от того, какова степень контроля лидера и его влияния среди членов группы. Это краеугольный камень его ситуационной теории. В ситуации «высокого контроля» у лидера прекрасные межличностные отношения с подчиненными, его положение в группе бесспорно признается как влиятельное и главенствующее, а работа, которую выполняет группа, хорошо структурирована и четко определена. В ситуации «низкого контроля» имеет место обратное — у лидера плохие взаимоотношения с подчиненными, и работа, которую должна выполнить группа, определена неясно.

Лидеры, ориентированные на задачу, наиболее эффективны в ситуациях либо с очень высоким, либо с очень низким контролем. В случае очень высокого контроля люди довольны и счастливы, все идет гладко, и нет нужды беспокоиться о чувствах подчиненных или их взаимоотношениях. Это тот случай, когда «у руководителя в руках большая дубина, но ее все любят». Здесь лидер, сконцентрировавшийся только на выполнение задачи, добивается наилучших результатов. Когда контроль ситуации очень низок, лидеру, ориентированному на задачу, лучше удается организовать ситуацию. Используя свои полномочия, он с помощью приказов и дисциплинарных взысканий может внести хоть какой-то порядок в запутанную и неопределенную рабочую обстановку. Это случай прямого принуждения: «Большую дубину в руках руководителя никто не любит, но все ей подчиняются». Однако необходимо учитывать, что ориентация на задачу и диктаторство (или оскорбление подчиненных) — это не одно и то же.

В ситуациях средней степени контроля самыми эффективными являются лидеры, ориентированные на взаимоотношения. В этом случае все шестеренки рабочего механизма вращаются довольно гладко, но все же требуется уделять некоторое внимание «неполадкам», возникающим из-за плохих взаимоотношений и оскорбленных чувств. Лидер, способный сгладить эти шероховатости, действует в такой ситуации наиболее успешно.

Ситуационная теория прошла проверку на многочисленных группах лидеров: от президентов транснациональных корпораций до армейских командиров. Результаты всех этих исследований, как правило, соответствуют предположениям Фидлера.

Изучив данную тему студент должен:

Знать:

В русском языке слово «команда» («team» в английском) имеет два базовых значения: **приказ** и специфичная **группа**.

Команда (франц. *commande*, от позднелат. *commando* – поручаю, приказываю) – временная или постоянная воинская организация численностью от 3 человек и более, предназначенная для выполнения определённых обязанностей по службе или каких-либо работ.

Команда – в широком смысле – трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации (Глоссарий.ру, Словари по общественным наукам).

Команда – в социологии – социальная группа, в которой неформальные отношения между ее членами могут иметь большее значение, нежели формальные, а действительная роль и влияние конкретной личности не совпадают с ее официальным статусом и весом (там же).

Команда – несколько человек, действующих совместно при выполнении какой-либо работы или деятельности.

Команда – группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов.

Команда – группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов.

Команда – коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в данной организации (Глоссарий.ру, Экономические и финансовые словари).

Социальная группа – совокупность индивидов, объединённая любым общим признаком: общим пространственным и временным бытием, деятельностью, экономическими, демографическими, психологическими и другими характеристиками.

Общая ответственность членов группы не является не только достаточным, но даже **необходимым** условием для классификации какой-либо социальной группы как «команды».

Существование **авторитарных команд** означает отсутствие необходимости участия членов команды в самоуправлении.

Постановка целей – основная функция лидера, то его (лидера) наличие позволяет заключить, что и цель деятельности, общая

для всей группы, уже стоит. Если же цели нет, значит, лидер **не справляется** со своей ролью и считаться таковым уже не может

Владеть Терминологией курса.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое социальная группа?
2. Какие типы социальных групп выделяют в организации?
3. Перечислите основные характеристики малых групп.
4. С помощью каких методов изучаются малые группы в организации?
5. Какие уровни развития групп выделяются в теории организации и управления?
6. Какие групповые эффекты имеют место в организации?
7. В чем заключается особенность организационного подхода к пониманию личности?
8. Дайте определение понятию «лидерство».
9. Чем отличаются между собой понятия «лидерство» и «руководство»?
10. Какой из подходов к изучению личности в организации в наибольшей степени направлен на рациональное поведение индивида?
11. Какие стили руководства выделяют в социологии и психологии управления?

Кейс

Для повышения эффективности в процессе обучения Вы сталкивались с созданием малых групп для повышения результативности.

Вопросы:

1. По каким критериям Вы присоединялись или организовывали те или иные группы?
2. Что Вас устраивало в работе, а что приносило дискомфорт?
3. Как происходило общение в Вашей группе?
4. Какие результаты Вы вынесли из групповой работы?
5. Как Вы считаете, приносит ли групповая работа необходимый результат, или более плодотворным является одиночное обучение? От чего это зависит?

Тема 4

Отношения в социальной организации – предмет труда руководителя

Система социального управления.

Сущность, содержание, структурные элементы системы

Система – это взаимодействие различных элементов, которые находятся во взаимной связи и представляют собой единое целое.

Социальная система – это система, созданная человеком. Системы могут быть простыми и сложными. Сложные системы необходимы для решения многоцелевых задач.

Всю социальную систему можно разделить на две подсистемы: управляющую и управляемую.

Управляющая подсистема обеспечивает процесс целенаправленного воздействия и образует организационную структуру управления.

Управляемая же подсистема обеспечивает процесс создания материальных и духовных благ.

В управляемой и управляющей подсистемах можно выделить элементы системы меньшего уровня, которые тесно взаимосвязаны друг с другом.

1. Техническая система. Сюда входит сочетание технических средств и различного оборудования для использования в различных социальных организациях.

2. Технологическая система. Данная система представляет собой разделение материального и духовного производства на стадии и процессы, и управление ими.

3. Организационная система. Здесь с помощью структуры управления используются различные технические средства, предметы труда, ресурсы, информация для достижения определённой цели.

4. Экономическая система. Она представляет собой целостность хозяйственных и финансовых процессов.

5. Социальная система. Данная система определяется как совокупность отношений людей, возникающих на основе совместной деятельности.

Каждая социальная подсистема самоуправяема и испытывает как внутреннее, так и внешнее влияния. С помощью информации происходит связь управляющей и управляемой подсистем. Каждая подсистема имеет свои цели и задачи, которые в свою очередь подчинены глобальной цели всей системы.

Для эффективного социального управления необходимо использовать законы и закономерности управленческого воздействия, построение моделей управляемых объектов и субъектов, обеспечение системного подхода и целостности в социальном управлении.

Для изучения проблем социального управления выделяют некоторые подходы:

Конкретно-исторический. Он позволяет изучить социальное управление в динамике развития социальных отношений, находящихся под влиянием различных факторов.

Комплексный подход. Здесь изучение отношений социального управления проходит во взаимосвязи различных подходов (правового, экономического, социально-психологического).

Аспектный подход. При использовании данного подхода рассматривается только одна сторона отношений социального управления, которая исследуется какой-либо социальной наукой (философией, психологией, социологией и т. д.).

Системный подход. Здесь управляемая и управляющая подсистемы рассматриваются как целостная структура, пронизанная общей целью. И на основании этого выделяются её свойства и связи.

Основой социального управления, создания системы социального управления является взаимодействие субъекта и объекта управления. Противоречия в отношениях между ними ведут к кризису управления.

Под субъектами управления обычно понимают элементы, которые обеспечивают целенаправленное воздействие на элементы управляемой подсистемы, с целью достижения определённых результатов.

Объектами же управления выступают такие элементы как социальные отношения, социальные процессы, социальные организации, ресурсы и сам человек.

Главным объектом социального управления являются общественные процессы.

Общественным процессам можно дать следующую классификацию:

- ✓ По формам общественной жизни (экономическая, социальная, политическая и др.)
- ✓ По общественному содержанию, вызванные по различным аномалиям (эпидемии, землетрясения и т. д.).
- ✓ По характеру: массовый, системный, эпизодический.
- ✓ по уровню активности участия людей в общественных вопросах.
- ✓ По направлению развития общественных связей (конструктивные, деструктивные).
- ✓ По содержанию, характеру социальных ситуаций.
- ✓ По уровню организации общества (личностные, внутригрупповые и т.д.)

Ещё одним компонентом объекта управления являются ресурсы, которые представляют собой запасы, источники, средства чего-либо, используемые при необходимости, а также представляют собой предельную роль определённого средства.

Кроме понятия «ресурсы» используют тождественные понятия «резервы» и «потенциал».

Социальные ресурсы представляют собой творческий потенциал личностей, социальных групп, организаций, их возможностей, творческой энергии.

Социальные ресурсы являются основой всех ресурсов. Поэтому перед социальным управлением стоит задача более продуктивно использовать социальные ресурсы для эффективного достижения поставленных целей.

В связи с этим социальные ресурсы можно разделить на такие ресурсы:

- мотивационные;
- интеллектуальные;

- информационные;
- коммуникативные;
- социально-психологические;
- соревновательные;
- демографические;
- социально-экологические;
- деятельностные;
- инновационные;
- стратегические;
- кадровые;
- организационные;
- управленческие;
- научные.

Социальные ресурсы имеют ряд своих особенностей: они практически неисчерпаемы; целиком возобновляемы, но в результате своей невостребованности могут прийти к вырождению, обладают многообразием и взаимозаменяемостью.

Следует заметить, что объекты социального управления являются и субъектами управления. После своего создания они сами оказывают большое влияние на развитие общественных процессов, использование ресурсов.

Человек является как субъектом, так и объектом управления. Здесь следует заметить, что личность не только осваивает общественные нормы и ценности, но и в процессе социализации преобразует их, используя свою творческую энергию, потенциал, характер, волю, оказывает обратное влияние на социальные процессы.

В связи с этим сейчас одной из важных задач перед обществом является необходимость определить творческий потенциал каждой личности, использовать задатки и способности их в определённых руслах (в том числе и в управлении) для достижения целей на благо общества.

Поэтому, в идеале, общество должно делать установку на творческую, одарённую личность, на использование её таланта в о всех сферах общественной жизни, так как данная установка влёт к процветанию общества.

Для этого необходима система образования, направленная на развитие способностей и талантов личности. В противном случае деградация общества неизбежна.

В связи с вышесказанным следует отметить, что в центре системы управления стоит личность со своими профессиональными и личностными качествами, которые находят своё изучение в рамках социального управления.

В настоящее время следует отметить тенденцию к усложнению объекта управления, динамичность общественных процессов – всё это предъявляет большие требования к управленческим отношениям внутри управленческой системы.

Сама система управления включает в себя: «специалистов, объединённых в органы управления; организационную и вычислительную технику; связи между органами управления; используемый комплекс методов управления; связи объекта с внешней средой; потоки управленческой информации; материально-финансовые ресурсы для достижения постоянных целей».

Также в систему управления входят социальные организации, следящие за исполнением управленческих решений и обеспечивающие обратную связь.

Управленческие и организационные отношения тесно связаны между собой и представляют единое целое. Важной задачей социального управления и является поддержание целостности таких отношений, благодаря чему само социальное управление становится эффективней, а достижение целей быстрым и своевременным.

Итак, система управления включает в себя взаимоотношение субъекта и объекта управления. Где субъект управления целенаправленно воздействует на объект, который в свою очередь контролирует выполнение управленческих решений и обеспечивает обратную связь, тем самым, определяя целостность управленческих и организационных отношений, которые возникают в процессе управленческой деятельности.

Организационные отношения и организационная деятельность

В настоящее время большое значение в системе управления приобретают организационные отношения.

Сам термин «организация» имеет несколько значений:

Под организацией понимается какой-то объект, система, обладающая сложной внутренней структурой (государственная организация, общественный институт, предприятие).

Под организацией понимается состояние упорядоченности, порядка той или иной совокупности предметов, явлений: внутренняя форма, структура, структура системы.

Организация – это деятельность органа, человека (организационная работа) по созданию состояния упорядоченности или целостной системы.

Организационная деятельность предполагает создание социальной организации. Сами организации можно разделить на два вида: формальные и неформальные.

Формальная организация представляет собой организацию, основанную на административных принципах. Её называют склярной. Задача такой организации состоит в выполнении таких функций как, нормирование, выполнение внутреннего и внешнего контроля, распределения рабочих мест и работников для эффективного достижения поставленных целей. В данной организационной структуре можно выделить:

- разделение труда;
- специализированность различных частей организации;
- иерархию отношений;
- эффективное использование ресурсов (денежные средства, земля, труд, оборудование, человеческие ресурсы).

Неформальная организация складывается на основе закона эргономики. Эргономика изучает человека или группу людей и их деятельность в системе современного производства. Объект исследования здесь – система «человек – машина». Здесь учитывается соответствие профессиональных качеств, знаний, умений, прав, полномочий личности содержанию выполняемых функций.

В настоящее время роль организации в управленческой системе постоянно увеличивается. Это связано с успехами в области науки и техники, которые интегрируются, объединяются и направляются на достижение определённых целей с помощью организаций. Кроме этого человек связан с организациями постоянно, последние влияют на его деятельность и качество жизни.

Большое значение в системе организационных отношений, в настоящее время, приобретает социальный фактор. Объединение творческого потенциала людей, создание условий для его развития является одной из важных функций неформальной сферы организации. Для успешного функционирования организационных отношений необходимо сочетание формальных и неформальных сфер организации.

Для эффективного действия организации разрабатываются специальные технологии и принципы.

Организационная стратегия сейчас всё больше приобретает направление на использование внутренних сил, ресурсов, творческого потенциала самой организации.

Приоритетной стратегией начинает считаться стратегия, направленная на исследование социальных ресурсов, разработку социальных технологий, на социальное развитие. Для достижения этих целей организации используются творческие возможности субъектов управления, а также специальная отрасль знания – организационная культура, которая является частью управленческой культуры.

В процессе организационной деятельности субъекты управления и социальные организации вступают в особые отношения – организационные, благодаря чему происходит принятие и реализация управленческого решения.

Организационные отношения можно разделить на субординационные, координационные, контрольные. Данные отношения, а также уровень профессионализма управленческих кадров помогают реализовать важную функцию организации – сохранение и поддержание состояния упорядоченности системы управления.

Отношения субординации являются отношениями между начальником и подчинённым. Здесь можно выделить линейные и функциональные отношения. При линейных отношениях происходит исполнение указаний только своего руководителя. При функциональных отношениях существует группа квалифицированных специалистов, на основе которых строятся специализированные организационные отношения. Здесь отношения между руководителем и подчинёнными строятся на отдельных группах проблем, для решений которых нужны определённые знания.

Организационные отношения координации направлены на соотношение действий субъектов управления, согласование целей и задач различных уровней социального управления, методов и форм достижения главных целей. Необходимо заметить, что эффективность построения системы управления будет зависеть от профессионализма субъектов управления на различных уровнях системы управления. Личность руководителя, его профессиональные качества имеют большое влияние на управленческий процесс и определяют стиль управления. В связи с этим одной из важных задач теории и практики управления является формирование современного руководителя с соответствующим стилем управления.

Проблемы психологии управления коллективом – социально-экономическая ситуация

Трудовой коллектив – это живой организм, потому что он состоит из людей, и ему также свойственны недомогания и даже болезни, свойственные живым людям, Можно лечить следствия болезни,

Для этого врачи приписывают лекарства, уколы, диеты, в худшем случае – хирургические операции,

Эффективность такого лечения часто непредсказуема,

Лучше лечить причины болезни, но выявить причину заболевания бывает очень трудно, особенно если болезнь запущена.

Для трудового коллектива, как для любого живого организма, предпочтительнее профилактика, нежели лечение, Мудрые и опытные руководители это поняли давно.

В случае, когда болен один человек, мы набираем «3» А что делать, если болен трудовой коллектив?

В капиталистических странах очень развита сеть различных консультационных и психологических служб. Они «воспитывают» трудовой коллектив с пеленок. Мы только недавно «зачали» нечто подобное, однако наши консультанты уже работают на достаточно высоком профессиональном уровне.

Итак, давайте проанализируем первый этап развития трудового коллектива,

Условно назовем его «семейно-приятельский»

Типовые ошибки этого этапа:

1. На работу, как правило, приглашают родственников и знакомых.

Новоявленный директор уверен, что этих людей он знает хорошо (они не обманут, не украдут, не «наведут»). Мы часто знаем людей в повседневной жизни, но не имеем представления об их деловых качествах, а это самое главное в бизнесе.

Важно помнить о том, что «хороший парень» – еще не профессия.

2. В фирме нет четкого распределения обязанностей между сотрудниками; каждый берется выполнять ту работу, которую ему хочется или ту, которая подворачивается под руку, Но известно, что «когда в товарищах согласья нет на лад их дело не идет»,

3. Под крышей фирмы собираются люди с диаметрально противоположными взглядами на бизнес, Одни ищут применение своим нереализованным способностям, для них часто бывает даже безразлично, в какой области работать – космонавтике, торговле, меди-

цине, Других привлекает большое жалование, третьим хочется просто где-то скоротать остаток брренной жизни и лучше это сделать в приятной компании.

На стадии организации и первых самостоятельных шагов новоиспеченного трудового коллектива проблемы носят симптоматический характер, Поэтому, если их вовремя заметить, то решение проблем будет не очень сложным.

Во-первых, следует уточнить цели и задачи, стоящие перед самой фирмой и трудовым коллективом, Подходы к формированию команды и тренировка людей на взаимодействие зависят от того, что требуется в итоге - группа послушных и ответственных исполнителей или креативная бригада, которая разрабатывает новые направления деятельности или работает над маркетинговой политикой.

Девиз такой бригады: "Мы разные и поэтому вместе можем сделать больше, чем каждый в отдельности".

Во-вторых, при подборе кадров целесообразно пользоваться услугами психологов-психоаналитиков или специализированных кадровых агентств,

Дело в том, что каждый человек склонен выбирать общество себе подобных, к примеру, по мировоззрению, образованию, интересам и т. д. Руководитель неосознанно выделяет тех, кто похож на него, И если шеф - человек импульсивный и терпеть не может педантичных и скрупулезных людей, то хорошего глаvbуха он может и не заметить.

В-третьих, нужно, чтобы в трудовом коллективе произошло разделение ролей и ответственности, появилась готовность выполнять свой объем работы, Но не экспериментируйте с ролевыми играми: это лучше поручить профессионалам,

На втором этапе жизни трудового коллектива происходят кадровые перестановки, влекущие за собой изменение устоявшихся традиций и обычаев.

Финансовое положение фирмы стабилизируется, появляются служебные автомобили, оргтехника и охрана, Все сотрудники приходят в офис в положенное время, но теперь редко кто засиживается допоздна, Работает принцип: «Если ты не успеваешь сделать свою работу в рабочее время, то ты плохой работник». В коллективе вроде бы обсуждаются планы на будущее, внешне все стремятся к изменениям для общего блага, но это только внешне, Все конфликты спрятаны глубоко, Действия сотрудников направлены на то, чтобы доказать шефу: с нашим отделом все в порядке, а виноваты другие подразделения.

Назовем условно этот этап «эпоха перемен».

Для характеристики этого этапа воспользуемся разработками канадских ученых Манфреда, Миллера, которые исследовали «патологические» случаи и описали их с помощью медицинской терминологии.

1. «Параноидные» коллективы

В таких коллективах господствует страх, недоверчивость, подозрения по поводу возможных преследований. Тщательно собирается вся «важная» информация – ведь необходимо своевременно вычислить внешних и внутренних врагов и подготовиться к защите. У персонала работает мотивация на защиту. Сотрудники консервативны, боятся рисковать, чувствуют себя потенциальной жертвой. Общение напряженное, люди отстранены и холодны по отношению друг к другу. Для снижения риска в таких организациях разграничиваются все производственные процессы.

2. «Драматические» коллективы

Вся работа – это шоу, спектакль, рассчитанный на публику. Причем этой публикой могут быть коллеги, руководство, клиенты фирмы. Сотрудники очень активны, слишком непринужденны в общении и чрезвычайно предприимчивы. Решения принимаются рискованные, основанные не на фактах, а на стремлении продемонстрировать самостоятельность. Планомерное руководство в этих фирмах считается скучным занятием, руководители одержимы новыми идеями, которые быстро сменяют друг друга. В такой организации невозможно разработать не только долгосрочный план, но и среднесрочный. Колебания и метания, скачки из одной рыночной ниши в другую, видимость активности наиболее характерны для «драматического» коллектива. Финал – банкротство или полный развал фирмы.

3. «Депрессивные» коллективы,

Функционируют в стабильном окружении, без существенной конкуренции. На рынке такая организация некоторое время может продержаться за счет «вчерашних» товаров-услуг. Ее руководители – нечто среднее между экономом и ночным сторожем. Пассивность, не-

уверенность в будущем и надежда на то, что «все как-нибудь обойдется» – основные настроения в коллективе. Выступать с предложениями и инициативами бессмысленно, главное – сохранить статус-кво.

4. «Шизоидные» коллективы

В такой фирме руководитель предпочитает ни во что не ввязываться во имя собственной безопасности, с подчиненными сохраняет большую дистанцию, не дает им указаний. Его человеческие качества никак не проявляются. Сотрудникам при общении с таким шефом страшно и «холодно». Среди руководителей среднего звена может идти мышьяная возня, т.е. борьба за расположение руководства, фирма разделяется на «княжества и графства». Любая информация тщательно скрывается, т.к. является орудием власти. Процветания и благополучия такой фирме ждать не приходится, хотя карьеристы могут вытолкнуть ее наверх на некоторое время, дабы удовлетворить «чувство собственной важности».

5. «Принудительные» коллективы

В такой организации все расписано, систематизировано и утверждено до мелочей. Действия регламентированы, а в толстых папках существуют указания руководства на все случаи жизни. Собственная ниша на рынке у такой фирмы предельно конкретна, все цели определены. Основное стремление сотрудников – избежать ошибок и неточностей, т.к. «шаг вправо, шаг влево, попытка к бегству, прыжок на месте – провокация». В общении между сотрудниками значимую роль играет служебное положение и место, занимаемое на иерархической лестнице. Сложности в таком коллективе начинаются тогда, когда необходимо быстро перестроиться, а у фирмы нет запаса гибкости.

Рассмотрим типовые ошибки, присущие таким коллективам.

1. Руководитель уверен: лучше, чем он, никто не справится с проблемами в его фирме. Это довольно распространенный стереотип многих руководителей. В данной ситуации лучше всего дать им возможность попробовать свои силы. Мировая практика бизнес-консультантов свидетельствует, что только единицы справляются с проблемами самостоятельно. Как правило, это руководители достаточно мощных корпораций, которые вкладывают много средств в тренинги, семинары и другие обучающие программы не только для

себя, но и для своих подчиненных. Менее крупные фирмы чаще пользуются услугами приглашенных консультантов.

2. Руководитель не дает возможность глубоко изучить проблему, пытаясь получить ответ после 10-минутной беседы. Он не хочет, чтобы кто-то «чужой» узнал о том, что происходит в коллективе.

Но ведь для того, чтобы выяснить причину, нужно пройти серьезное обследование, которое должны проводить специалисты разных профилей, иначе истинную причину заболевания можно не обнаружить.

3. Руководитель считает, что есть просто психологическая несовместимость люди и его задача – сразу их распознать.

Это не совсем правильная точка зрения. Очень часто в одной фирме работают совершенно несовместимые люди, а фирма процветает. Бывает и наоборот. Одна из главных задач руководителя – объединить людей для выполнения конкретной задачи, тогда у них не будут возникать мысли о несовместимости. При господстве убеждения, что все люди отличаются друг от друга и что различие может приносить пользу, конфликтов практически не будет. А для более эффективного достижения желательно не «ставить в одну упряжку» двух лидеров, если они относятся к категории «решительных, упрямых и настойчивых». Лучше, когда в отделе (или группе) будет один «ведущий» и несколько «ведомых».

Некоторые психологи склонны рассматривать проблемы трудового коллектива, как проблемы человеческих взаимоотношений в семье.

В этом есть определенный смысл: семейные проблемы ближе и понятней каждому человеку.

Древний восточный мудрец, учитель говорил: «Даже если однажды вы вдруг постигнете, что все во вселенной в высшей степени совершенно, то вы найдете далее, что все же она еще находится в стадии преобразования».

Когда вы и это перестанете замечать, то это ознаменует ваше первое достижение, хотя пока еще и частичное».

Изучив данную тему студент должен:

Знать:

- Социально-управленческая ситуация: понятие
 1. Анализ этапов развития коллектива.
 2. Пути устранения конфликтов в трудовом коллективе.
 3. Психологические аспекты управления коллективом
- методы анализа и регулирования;

Социальная система – это система, созданная человеком. Системы могут быть простыми и сложными. Сложные системы необходимы для решения многоцелевых задач.

Социальные ресурсы представляют собой творческий потенциал личностей, социальных групп, организаций, их возможностей, творческой энергии.

Первый этап развития трудового коллектива – «семейно-приятельский»

Второй этап развития трудового коллектива – «эпоха перемен».

1. «параноидные» коллективы
2. «драматические» коллективы
3. «депрессивные» коллективы
4. «шизоидные» коллективы
5. «принудительные» коллективы

Трудовой коллектив – это живой организм, потому что он состоит из людей, и ему также свойственны недомогания и даже болезни, свойственные живым людям,

Владеть Терминологией курса.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое социальная структура организации?
2. Перечислите основные структурные компоненты организации.
3. Какие социальные ресурсы вы знаете?
4. Какие типы структур организации выделяются исследователями?
5. Что такое формальная организация?
6. Что такое неформальная организация и каковы причины ее возникновения?

7. Что такое внеформальная организация?
8. Что такое неоформальная организация?

Кейс

Представьте себя руководителем организации с :

- «параноидным» коллективом;
- «драматическом» коллективом;
- «депрессивным» коллективом;
- «шизоидным» коллективом;
- «принудительным» коллективом.

Какие черты будут присуще Вашей организации? Приведите примеры.

Тема 5

Организационная культура как социально-психологическая проблема.

Влияние организационного поведения на культуру организации

Общеизвестно, что гарантией успеха предприятия во многом является эффективное построение организации, а также динамичное управление. «Организовать» – значит спланировать и определить те функции и действия, которые необходимы для выполнения той или иной работы, а также объединить эти функции и действия в рамках группы, сектора, отдела, подразделения.

Организация состоит из лиц, которые имеют перед собой некую цель; работают в одной команде, группе; используют определенные знания и технические приемы; выступают как единый и целостный организм. Организацией часто также называют отдельную фирму как производственную единицу, представляющую собой единое-целое.

Менеджмент осуществляет свои функции в направлении выполнения поставленных задач через посредство людей, используя разнообразные технические приемы, в рамках той или иной организации.

Появление понятия обычно связывают с докладом Р.Гордона и Д.Хауэла (1959), в котором авторы на основе анализа результатов опросов студентов и преподавателей бизнес-школ пришли к выводу, что будущим менеджерам-практикам недостаточно изучения психологии и что необходимо создание такой учебной дисциплины,

которая охватывала бы широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организациях. Эта дисциплина должна была аккумулировать опыт практического менеджмента, управленческого консультирования и в научном плане основываться на концепциях и теориях не только психологии, но и социологии, теории организаций и других областей знания.

Структура дисциплины организационное поведение была предложена в 1958 г. Г.Левиттом в опубликованной им книге *Managerial Psychology*. Оглавление этой книги, затем многократно переизданной, фактически воспроизводится в большинстве учебников и пособий по организационному поведению. Логика изложения Г.Левитта носит простой и ясный характер и дана в такой последовательности:

- ✓ психологические явления, связанные с индивидуальным поведением человека и могущие иметь отношение к его жизни в организации;
- ✓ феномены общения и взаимодействия в парах;
- ✓ малые группы, насчитывающие до 20 участников; взаимодействие между малыми группами;
- ✓ группы, в которых может участвовать до сотни человек;
- ✓ явления, характерные для больших групп, насчитывающих сотни и тысячи человек.

Организационное поведение – это систематическое изучение поведения людей внутри организаций, а также отношений внутри организации. Поведение людей в организации не случайно. Каждый человек уникален, но отношения и поведение сотрудников в организации можно объяснить и даже предсказать, если анализировать его на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. Определение Стивена Коссена: «Организационное поведение – это дисциплина, изучающая поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом» (Kossen S., 1994).

Организационное поведение – это предмет, который возник на пересечении многих дисциплин, внесших достаточный вклад в его становление: социологии, психологии, теории организации, управления персоналом, физиологии труда, НОТ. Основание для их объединения объясняется повышенным и избирательным интересом специалистов в области организационного поведения к проявлениям качеств челове-

ческой деятельности на всех этажах организации. Поэтому, если речь идет об органических или гуманитарных моделях функционирования организации, оправданно предположить, что они появились под влиянием рассматриваемой дисциплины. Многие достаточно распространенные в настоящее время макроконцепции менеджмента: обучающейся, адаптивной, креативной организации составляют важные разделы дисциплины организационного поведения.

Понятие «организационное поведение» было введено в связи с необходимостью обозначения разнообразных поведенческих реакций личности (группы) на организационные воздействия (стимулы, ролевые и административные требования, предписания и санкции), а также в связи с вариативностью типов этих реакций. Необходимость изучения организационного поведения заключается в том, что:

1. поведенческие реакции на однородные внешние воздействия разнообразны;
2. поведение людей в организации и вне ее различно;
3. поведенческие реакции одного и того же человека (группы, организации) различны в разных ситуациях.

Организационное поведение можно классифицировать следующим образом:

1. По степени осознанности человеческого поведения: осознанное и неосознанное.
2. По целям: направленное на решение индивидуальных, групповых, общеорганизационных целей.
3. По типу субъекта-носителя: индивидуальное, групповое, ролевое и организационное.
4. По типу воздействия на субъекта-носителя: реактивное (реакция на соответствующие санкции со стороны лидера, группы или организации), конформное (воспроизведение поведения лидера, группы), ролевое (ответ на безличные требования должностных и профессиональных предписаний).
5. По последствиям реализации данного типа поведения для группы: конструктивное (ориентированное на укрепление единства или повышение эффективности деятельности группы) и деструктивное (ведущее к дезинтеграции и снижению эффективности деятельности группы, организации).
6. По форме протекания: кооперированное (ориентированное на поддержание сотрудничества) и конфликтное.

Механизмы и способы объяснений различных типов организационного поведения (подходы к изучению организационного поведения).

В рамках психологической науки

В рамках психологической науки можно выделить несколько принципиально различающихся методологических ориентаций, на которых основываются объяснения вариативности ОП:

Методология индивидуальных различий – особенности поведения социальных субъектов объясняются наличием врожденных или приобретенных черт человека (группы);

✓ Бихевиористский и необихевиористский подходы – поведение описывается в терминах адекватных рациональных реакций на различные внешние воздействия, при которых человек (группа) сознательно выбирает линию поведения в целях повышения вознаграждения и избежания негативных санкций;

✓ Психоаналитический подход – поведение описывается как неосознанное и являющееся следствием внутриличностных конфликтов и амбивалентных стремлений человека;

✓ Когнитивная методология – ОП рассматривается как результат интерпретации индивидом (группой) конкретной ситуации;

✓ Гештальтпсихология – реальное поведение индивида (группы) интерпретируется как реализация жизненных стратегий, корректируемых в соответствии с жизненными стратегиями других;

✓ Концепция групповой динамики – индивидуальное и коллективное поведение описывается в контексте процессов развития группы;

В рамках социологической науки

✓ Социально-типический подход – предполагается, что для той или иной группы как субъекта организационных отношений и объекта управления характерны типичные (изначально присущие или выработанные) свойства и черты, обусловленные социальной (культурной, профессиональной и др.) принадлежностью;

✓ Теория социального действия – ОП рассматривается как следствие рациональных (ограниченно рациональных) скоординированных коллективных действий, при которых каждый индивид (группа) учитывает участников взаимодействия;

✓ Нормативно-институциональный подход – ОП рассматривается в контексте функционирования единой социальной системы и трактуется как результат принятия индивидом установленных в социуме социальных норм, ролевых требований и санкций за нестандартное поведение, что обеспечивает необходимый уровень предсказуемости и порядка;

✓ Функционалистский подход – поведение индивида (группы) рассматривается в рамках единой социальной системы; предполагается, что взаимодействующим индивидам (группам) свойственно изначальное стремление к сохранению и укреплению социальной целостности; все процессы осуществляются в целях выживания социальной системы, обеспечения интеграции, сотрудничества, равновесия;

✓ Интеракционистский подход – ОП описывается через призму процессов взаимодействия, когда индивид (группа) вынужден в своем поведении учитывать систему ожиданий (ролевых предписаний);

✓ Конфликтный подход – ОП рассматривается в терминах столкновения противоположных интересов и позиций участников взаимодействия, через призму борьбы за дефицитные материальные и социальные ресурсы; конфликт трактуется как нормальное явление, лежащее в основе изменений и повышения степени интеграции социальной системы;

✓ Модели социального обмена – взаимоотношения индивидов, групп и организаций описываются как рациональное поведение, под которым понимается взаимовыгодный обмен деятельностью и вознаграждениями;

✓ Феноменологический подход – ОП трактуется как следствие сознательного, постоянно корректируемого взаимодействия различных акторов, которые преследуют свои цели, временно объединяются в коалиции или конфликтуют между собой и постоянно конструируют и интерпретируют конкретную ситуацию средствами наличной и создаваемой культуры;

✓ Инвайронментальный подход – человеческое поведение рассматривается как поиск наиболее рационального способа взаимодействия с внешним окружением.

Организационная культура

Организационная культура – это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.

Организационная культура в современной организационной психологии является одним из наиболее модных подходов к пониманию корпоративной жизни. На становление данного конструкта оказали влияние различные области организационной мысли и эмпирических исследований. Уже почти двадцать лет данное понятие, заимствованное из культурной (социальной) антропологии, обсуждается исследователями, «гуру» от бизнеса, журналистами, а также линейными менеджерами. Существует довольно много объяснений тому факту, почему данная тема стала такой популярной.

Попытки объяснить рыночные успехи стран Тихоокеанского бассейна, которые достигли и превысили уровень США и стран Западной Европы в области производительности, качества, инноваций и сервиса, привлекли внимание к значению ценностей, разделяемых японскими менеджерами и рабочими, как важной детерминанте их успехов. Доказывалось, что эти ценности воплощаются в поведенческих нормах и корпоративной культуре, которая демонстрирует приверженность качеству, решению проблем и кооперативным усилиям в большей степени, чем это обычно имеет место в подобных организациях за пределами Японии. Но не только возросшая конкуренция и упор на качество вели к росту внимания к проблеме культуры.

Другие факторы, такие как: сопротивление изменениям в процессе реструктуризации, проблемы производительности, потребность в большей гибкости, а также вопрос, почему одни компании являются более инновационными, чем другие, также привели некоторые теории к поиску объяснений в корпоративной культуре.

Позднее исследователи в западных странах, занимавшиеся изучением и установлением перечня характеристик экономически успешных организаций, отметили определенные аспекты культуры, такие как сила и распространенность базовых ценностей, в качестве важных элементов их успеха. Таким образом, предполагалось, что ценности и поведенческие нормы, которые являются частью компании и которые как определяют, так и направляют ее, являются важной частью их экономического успеха.

Стимулируемое частично этими работами, а также возросшим международным соперничеством за новые рынки и сохранение старых, внимание к качеству (которое может быть определено как работа по стандартам, превышающим норму) и обслуживанию покупателей высветило значение человеческого аспекта в организациях.

В последние двадцать лет в управленческих кругах корпоративная культура была ароматом месяца. Но не смотря на то, что

книг, статей и научных докладов, появляющихся по данному вопросу, насчитывается огромное число, и сейчас эта тема широко принята в профессиональных и академических кругах. Понятие организационной культуры используется для предсказания и объяснения широкого разнообразия поведения в организациях, как успешного, так и неуспешного.

Многие большие и малые организации предпринимают попытки внедрения так называемых программ по изменению культуры. И сейчас она продолжает активно обсуждаться и анализироваться в организационной психологии, а также на заседаниях советов директоров компаний. Для некоторых менеджеров и ученых в области управления уже достаточно долгое время культура ясно показывает тот факт, что мягкие вопросы человеческих ресурсов могут играть очень важную роль в успехе или неудаче организации.

Однако не стоит думать, что приложение данного антропологического концепта к управлению является чем-то очень новым. Ссылки на него можно найти в литературе, по крайней мере, лет тридцать назад. Однако организационные психологи были склонны чаще использовать связанные с этим понятием термины, такие как климат, ценности, нормы и убеждения, чем собственно культура. Тем не менее, такие факторы, как влияние социологии и антропологии на управленческую науку, а также экономический рост дальневосточных организаций, означали, что подобные культуре понятия можно рассматривать в качестве частичного объяснения успеха, а, следовательно, и тот факт, почему культура является столь популярной темой сегодня. Л. Смирнич и М. Калас (1987) предложили три объяснения популярности этого понятия.

Во-первых, существует сдвиг в точке зрения на управление бизнесом, ясно показывающий, что национальная и корпоративная культура может быть более важным фактором в определении организационной эффективности, чем стратегия.

Во-вторых, произошел сдвиг в теории организации и коммуникации к более радикальному мягкому подходу, который рассматривает организацию как социально сконструированную, исследует символическую природу менеджмента и уникальное использование языка в организации.

В-третьих, произошел также сдвиг в гуманитарных науках от позитивистского объяснения к конструктивистскому пониманию, которое подчеркивает значимость субъективного восприятия работников.

Как происходит, что так много индивидов в организации разделяют базовые установки, поведенческие паттерны, ожидания и ценности? Другими словами, как культура формируется и поддерживается? Что является источником корпоративной культуры? Организационная культура основывается на потребности индивидов снизить неопределенность и иметь некоторые опоры для направления своих действий. Эта потребность в снижении неопределенности удовлетворяется посредством развития поведенческих стандартов (что можно и что нельзя делать) и норм восприятия событий.

Во-первых, культура может быть начерчена, по крайней мере, частично основателями компании или теми, кто сильно определял ее в прошлом. Эти люди часто обладают сильной личностью, четкими ценностями и ясным видением того, какой должна быть организация.

Так как они играют ключевую роль в отборе начального штата компании, их установки и ценности передаются готовыми новым сотрудникам. Результатом является то, что их точка зрения становится единственно принятой в организации, и продолжает существовать, пока основатели находятся у руля компании или даже дольше. Классическим примером являются монашеские ордена, которые строго следуют правилам, установленным основателями, даже можно сказать догматично следуют. На протяжении времени, во время которого формируется культура, причины, почему люди делают вещи (таким образом), могут быть забыты, однако ценности и философию основателей они увековечивают.

Во-вторых, организационная культура часто развивается или изменяется под влиянием переживаемых организацией внешних экстремальных событий. Каждая организация должна найти свой имидж и нишу в своем секторе на рынке. В борьбе за это она может обнаружить, что некоторые ценности и практики работают лучше, чем другие. Например, одна компания может постепенно приобрести глубокую разделяемую приверженность высокому качеству, а другая может найти, что продажа продукции со средним качеством, но по низким ценам, для нее работает лучше. В результате становится доминантной ценностью, центрирующаяся вокруг ценового лидерства. Таким образом, организационная культура формируется под влиянием взаимодействия с внешним окружением, которая может быть в состоянии постоянного изменения. Отсюда постоянное давление на организационную культуру в сторону ее изменения с целью подгонки к внешнему окружению, особенно в бурные времена.

Действительно, это происходит потому, что деловая среда изменяется быстрее, чем корпоративная культура, которая рассматривается многими менеджерами как фактор успеха в бизнесе.

В-третьих, культура развивается из потребности поддержки эффективных рабочих взаимоотношений среди членов организации. Различные ожидания и ценности могут развиваться в зависимости от природы бизнеса и характеристик личности, необходимых для работы. Так, если компания нуждается в быстрых и открытых коммуникациях между своими работниками, а также неформальных рабочих взаимоотношениях, то вероятно в ней будет цениться открытое выражение точек зрения. Наоборот, сильно отличающиеся от этого ценности и стили коммуникации могут развиваться в организациях, работающих в других отраслях и имеющих другой тип персонала. Как только группа пройдет хорошо известные стадии в своем развитии: формирование, конфликт, формирование норм и исполнение задачи, так возникает корпоративная культура.

По мнению Э.Шейна (1990), это развитие поведенческих норм является сердцем культуры. Он пишет, что «...культура формируется под влиянием двух главных факторов.

Во-первых, это формирование норм вокруг критических инцидентов, особенно когда случаются ошибки. То есть, уроки, полученные из важных корпоративных событий (часто кризисов), являются весьма важными факторами в формировании (или изменении) культуры.[46]

Во-вторых, это идентификация с лидерами и на что они обращают внимание, что измеряют и контролируют; как лидеры реагируют на критические события и кризис организации; моделирование ролей и обучение; операциональные критерии получения вознаграждений и статуса; критерии набора, отбора, продвижения, отставки и увольнения»

Роль уникальных лидеров-визионеров нельзя недооценивать. Понимание факторов, ведущих к установлению корпоративной культуры, является важным, потому что также служат прояснению факторов, на которых необходимо концентрировать внимание при изменении данной культуры.

Рассмотрим понятие корпоративная культура более конкретно. Культура является ключевым понятием многих социальных наук. Одно из наиболее полных, по мнению автора, определений культуры было сформулировано Крёбером и Клакхоном (1952: 181) после исчерпывающего исторического обзора соответствующей

литературы. Культура состоит из паттернов, эксплицитных и имплицитных, поведения, приобретаемых и передаваемых с помощью символов, конституирующие отличительные достижения человеческих групп, включая их воплощение в артефактах; сущностное ядро культуры состоит из традиционных (то есть, исторически унаследованных и отобранных) идей и особенно связанных с ними ценностей; культурные системы, с одной стороны, могут рассматриваться как продукты действий, а с другой, как элементы условий для дальнейших действий.

Это определение часто повторяют, но есть другая попытка дать более четкое и исчерпывающее определение. Так, Эддридж и Кромби (1974: 89-90) отмечают:

Культура является характеристикой всех организаций, посредством которой, в то же самое время, выражается их индивидуальность и уникальность.

Культура организации отсылает к уникальной конфигурации норм, ценностей, верований, способов поведения и т.д., характеризующей манеру, в которой они комбинируются группами и индивидами для делания дел. Отличие определенной организации тесно связано с ее историей и прошлыми решениями и лидерами, оказавшими воздействие на формирование ее характера. Он выражается в традициях и нравах, идеологии, с которой считаются члены, так же как в стратегических выборах, которые делает организация как целое. Индивидуальность и культурное отличие организации достигается с помощью более или менее постоянного опыта выбора, во всех секторах и на всех уровнях. Характер организационного выбора является одним из главных проявлений организационной культуры.

Эддридж и Кромби привлекли внимание к трем измерениям культуры: глубина или вертикальное измерение, ширина или горизонтальная координация составных частей и измерение продвижения, которое связано с координацией во времени. Они описали их следующим образом: Примером измерения глубина является формулирование и принятие политики, программ, процедур и практики, которые представляют базовые ценности и стратегическую приверженность организации в целом побуждение поведения на поверхности, в каждодневном функционировании организации.

Понятие организационная культура является причиной большой путаницы. Хотя существует множество определений, они часто бывают неясными и чрезмерно общими. Эта путаница усугубляется различными дисциплинами, интересующимися данной

проблемой (антропология, социология, психология), которые, при возрастающем числе определений, не вносят необходимую ясность. Следовательно, психологам профессий и специалистам в области организационного поведения можно предъявить обвинение в том, что они скорее мутят воду, чем проясняют понятие.

Рассмотрение того, как различные исследователи и авторы обзоров понимают концепт организационная или корпоративная культура, является полезным, утверждает автор. Существует несколько способов достижения полезного, ясного, работающего определения. Некоторые предпринимают попытку специфицировать измерения культуры (Schein 1990, Hampden-Turner 1990); другие концентрируются на функциях корпоративной культуры (Williams et al. 1989, Graves 1986); третьи прилагают серьезные усилия по классификации культур (Deal & Kennedy 1982). И конечно существует множество попыток просто кратко определить ее (Gonzalez 1987, Bowers & Seashore 1966).

Изучив данную тему студент должен:

Знать:

- Влияние организационного поведения на культуру организации
- В рамках психологической науки;
- В рамках социологической науки;
- Организационная культура

«**Организационная культура** – система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников в данной организации, отличающаяся стилем руководства, показателями удовлетворённости работой, уровнем взаимного сотрудничества, идентификации работников с организацией и целями её развития».

Владеть Терминологией курса.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое организационная культура?
2. Охарактеризуйте типы организационной культуры.
3. Какие элементы включает в себя организационная культура?
4. Каким образом культура влияет на поведение членов организации?
5. Социально-психологические механизмы воздействия культуры на поведение индивида в организации.
6. Каковы основные подходы к пониманию сущности социально-психологического климата в организации?
7. Как характеризуется благоприятный социально-психологический климат организации?
8. Какие факторы определяют социально-психологический климат организации?
9. С помощью каких приемов можно улучшить социально-психологический климат в организации?
10. Какое значение имеет социально-психологический климат в организации?

Кейс

Корпоративная культура компании «Проекты Коттеджей».

Компания «Проекты Коттеджей» под своей крышей ютит различных людей. Креативность рекламного отдела, оперативность и сосредоточенность отдела продаж, собранность бухгалтерии, лояльность директоров – вот ключевые факторы успеха данной организации.

Стиль правления в компании – демократический. Сотрудникам всегда предоставляется альтернатива в их действиях. Несмотря на то, что главный офис компании находится в Санкт-Петербурге, сотрудники компании всегда чувствуют незримую поддержку даже в самых сложных делах.

Корпоративная культура в компании формировалась достаточно хаотично, но, благодаря стараниям рекламного отдела и отзывчивости сотрудников, превратилась в достаточно крепкое и сильное звено организации, которое нематериально мотивирует сотрудников на работу и развитие в компании «Проекты Коттеджей».

В компании регулярно отмечают праздники, ни один День рождения и праздник не проходит без внимания. Очень приятно отметить небольшой и спонтанный праздник, который недавно отмечала компания – это День Пограничника. Поскольку директор московского представительства служил в пограничных войсках, ему был преподнесен сюрприз в виде книги на которой было написано «Правила поведения солдата в Пограничных Войсках». При открытии этой «книги» на свет появляется чудесная фляжка, которая выполнена в виде офицера. В украшенном зелено-голубыми шарами офисе, под чай с тортиком, персонал компании с удовольствием слушал армейские байки директора.

В мае 2007 года, компания «Проекты Коттеджей» переехала в новый офис, больший по площади и степени комфорта.

Поскольку коллектив компании «Проекты Коттеджей» по большей части состоит из женщин, безусловно, возникают трения из-за ведения хозяйства в офисе. Как мера по поддержанию чистоты в коллективе был предпринят следующий ход: сотрудница коллектива написала корпоративный гимн для нового офиса. (Приложение 1).

Среди сотрудников компании редко можно услышать сплетни или слухи, несмотря на женский коллектив. Сотрудники организации редко обижаются друг на друга, на работу приходят с явным

энтузиазмом, обыденной практикой можно считать презенты по поводу и без повода.

Во многом формирование такой слаженной корпоративной культуры – это заслуга руководства. Помимо демократичного стиля руководства и правильных коммуникаций, при работе в этой организации складывается правильное впечатление, что на сотрудниках данной организации не экономят, их любят, ценят, относятся не как к нерадивым детям, а как к самостоятельным сильным и умным личностям. Такой подход просто не может оставаться незамеченным и является, пожалуй, самой сильной нематериальной мотивацией.

Вопрос:

1. Разработайте рекомендации по улучшению корпоративной культуры в издании.
2. Какие стороны корпоративной культуры автор оставил не освещенными?
3. Как Вы считаете, для каких организаций подходит такая корпоративная культура?
4. Какой тип лидерства в организации?

Тема 6

Социальные роли руководителя организации

В работе руководителя много привлекательных сторон: она предоставляет большие возможности для развития личности, придает человеку достоинство, является захватывающей и увлекательной. Менеджеру приходится часто решать самые сложные задачи в условиях критических ситуаций и неопределенных перспектив.

В процессе управления менеджер осуществляет ряд конкретных функций, среди которых: организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы; распределение заданий и инструктаж подчиненных; контроль за ними; подготовка и чтение отчетов; проверка и оценка результатов работы; ознакомление со всеми новинками в мире бизнеса, техники и технологии; выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений; решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных; знакомство с текущей корреспонденцией; ответы на звонки и прием посетителей; проведение собраний и представительство; заполнение форм отчетности; ведение переговоров; повышение квалификации.

Все эти работы характеризуются: высоким разнообразием (до 200 видов действий в день), разнообразием формы самих этих действий и места их осуществления, широкими контактами и коммуникациями внутри и вне фирмы, быстрой сменой событий, людей и действий.

Выполняя свои повседневные обязанности, менеджер общается с различными категориями лиц. Прежде всего, это партнеры. Другая категория людей, с которыми приходится общаться, – руководители различного ранга. В разговорах с ними выразиться следует

четко и недвусмысленно, придерживаться только фактов или собственных соображений, кратко излагать мысли. С подчиненными общение должно быть в высшей мере доверительным и доброжелательным – от них, как известно в решающей степени зависит судьба менеджера. И, наконец, менеджер постоянно общается с коллегами – руководителями других подразделений. Прямого влияния на них он оказать не может и здесь в особой мере нужно уметь вести переговоры, торговаться и убеждать.

В процессе общения менеджеру приходится выполнять три основных роли.

- роль координатора, связывающего одну группу людей с другой и упрощающего диалог между ними;
- роль информатора, обеспечивающего прием, передачу и обработку различного рода информации;
- роль, связанная с принятием решений.

Роль менеджера на предприятии огромна. Он является связующим звеном, координатором всего, от него зависит как управление всем предприятием, так и руководство небольшими отделами – составляющими фирмы.

На предприятии одним из ключевых факторов управления является стиль управления, который выберет менеджер. Стиль управления – это выбор системы методов. То, как руководитель сочетает методы в систему, определяет стиль его управления. Во внутрифирменном управлении эффективность на 80% зависит от стиля руководства.

Стиль руководства

Слово «стиль» греческого происхождения, первоначально оно означало стержень для писем на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк».

Одно из глубоких исследований стиля в современной психологии управления провёл А.А. Журавлёв. Он дал следующее определение: «стиль – это индивидуально-типические особенности устойчивой системы воздействия руководителя на коллектив».

В толковом словаре по управлению сказано «Стиль управления – совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, используемых руководителями организаций и предприятий в своей практической деятельности».

По Мескону, стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

В современной литературе встречаются множество определений стиля управления. Есть в них что-нибудь общее? Общим в определениях стиля управления является трактовка его как способа воздействия руководителя на подчинённых.

Стиль руководства – это способ воздействия руководителя на подчинённых с целью эффективного выполнения управленческих функций. На стиль оказывают влияние личность руководителя, способы и приёмы, с помощью которых он осуществляет управленческую функцию, т.е. субъективные факторы, а с другой стороны окружающая производственная среда, специфика сферы деятельности, особенности руководимого коллектива и др. объективные факторы и, наконец, стиль выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчинённым. Сложность и разнообразие этих отношений определяют высокую вариантность конкретных стилей руководства, которые могут классифицироваться по различным признакам.

Классификация стилей

Следующей важной задачей в теории стилей руководства является проблема их классификации.

Классификация (лат. Classic- разряд, facere- делать) особый случай применения логической операции деления объёма понятия, представляющий собой некоторую совокупность деления (деление некоторого класса на виды, деление этих видов и т.д.).

Обилие классификаций стиля руководства в теории свидетельствует о сложности этого социального явления.

Ученые применили три подхода к определению эффективного стиля лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный.

Подход с позиции личных качеств – согласно личностной теории лидерства, известной так же под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определённым набором общих для всех личных качеств, и если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт – это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность,

социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Поведенческий подход – создал основу для классификации стилей руководства. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчинённым.

В поведенческом подходе выявляются два основных направления в стиле руководства:

1. Первое – характеризуется минимальной степенью, до которой руководитель делегирует своим подчинённым свои полномочия, стремлением достичь целей любой ценой не оказывая никакого или минимум доверия сотрудникам.

2. Второе – определяется стремлением лидера достичь целей путем создания деловой доверительной обстановки в коллективе.

В первом случае стиль находится в пределах от авторитарного до либерального, а во втором – от ориентированного на дело до ориентированного на человека.

В 30е годы власти с группой своих сотрудников К. Левин провёл в США серию экспериментов, в ходе которых выявил три ставших классическими стилия руководства: авторитарный, демократический, нейтральный (или либеральный). В чём же различия между ними?

Авторитарный стиль – отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию в гипертрофированных формах, самовластным решением не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

Руководитель, придерживающийся этого стилия, догматичен, непременно жаждет подчинения людей своей воле, не терпит возражений и не прислушивается к иному мнению, часто вмешивается в работу подчинённых и жестко контролирует их действия, требует пунктуального следования его указаниям делать, что велено. Если и проводятся совещания, то лишь для соблюдения формальности, ибо решения у руководителя готовы ещё до совещания.

Критику не выносит и не признает своих ошибок, однако сам любит покрывать. Придерживается того мнения, что административные взыскания – лучший способ воздействия на подчинённых в целях достижения высоких трудовых показателей. Работает много, заставляет работать и других, в том числе и во внеурочное время.

В целом для руководителя – автократа характерен недостаток уважения к окружающим.

Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчинённых, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас Мак Грегор называл предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией «Х». Согласно теории «Х», руководители такого типа исходят из того, что:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.
5. На основе таких исходных предложений, автократ максимально централизует полномочия, не даёт работникам самостоятельно принимать решения, держит в руках всё управление, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Демократический стиль – в отличие от автократического, предполагает предоставление подчинённым самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям, привлечении их к таким видам деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений, создание необходимых для выполнения работы предпосылок и справедливая оценка их усилий, уважение к людям и забота об их потребностях, поощрение инициативы и творческой активности, забота об информированности подчинённых, умение считаться с мнениями и советами подчинённых.

Руководитель демократического стиля во всей своей деятельности лично занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчинённым решать все остальные. Он старается чаще советоваться с ними и прислушиваться к мнению коллег, не подчёркивает своего превосходства и разумно реагирует на критику, не уходит от ответственности ни за собственные решения, ни за ошибки исполнителей. Руководитель демократического стиля полагает своим долгом постоянно и обстоятельно, с полной откровенностью информировать подчинённых о состоянии дел и перспективах развития коллектива. При такой системе общения намного легче

мобилизовать подчинённых на реализацию поставленных перед ними задач, воспитывать у них чувство подлинных хозяев.

Руководитель – демократ ориентируется на возможности подчинённого, на его естественное стремление к самовыражению посредством реализации своего интеллектуального и профессионального потенциала.

Дуглас Мак Грегор назвал предпосылки демократического стиля теорией «У»:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщением является вознаграждение, связанное с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Исходя из этого, демократический руководитель предпочитает механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении.

Либеральный стиль – невмешивающийся стиль руководства. Отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием принимать на себя ответственность за решения и за последствия, когда они неблагоприятны, осторожностью в делах, решениях, неуверенностью в своей компетентности и в своём положении, непоследовательностью в действиях, легко поддающимся влиянием, склонностью уступать обстоятельствам и смиряться с ними.

Пользующийся этим стилем руководитель мало вмешивается в дела подчинённых и вообще не проявляет особой активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими коллективами. Как правило, он непоследователен в действиях, легко поддаётся влиянию окружающих, может без серьёзных оснований отменить ранее принятое решение. Руководитель – либерал готов выслушивать критику и соображения, но большей частью оказывается несостоятельным реализовать подсказываемые ему дельные мысли. Подчинённые, располагая большой свободой действий,

пользуются этим по своему усмотрению, сами ставят задачи и выбирают способы их решений. В результате перспективы выполнения работы оказываются в большой зависимости от интересов и настроения самих работников.

Классифицировать стили руководства можно путём сравнения автократичного и демократичного континуумов.

Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично теории «Х» и «У» Мак Грегора, руководители группы с высокой и низкой производительностью классифицировались в пределах от одной крайности – сосредоточенные на работе (теория «Х»), до другой – сосредоточенные на человеке (теория «У»). Руководитель, сосредоточенный на работе, так же известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда.

В противоположность этому, первейшей работой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Он сосредотачивает внимание на повышении производительности труда путём совершенствования человеческих отношений. Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощь работникам максимально участвовать в принятии решений.

Как продолжение своих исследований, Р. Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства. Он рассчитывал, что эти четыре системы, представленные в приложении 3 помогут классифицировать поведение руководителей. Эти системы характеризуются различной степенью авторитарного и демократического стиля, необходимой для оказания влияния на людей, побуждая их к достижению целей организации.

Р.Лайкерт выделил четыре стиля лидерства: эксплуататорско-авторитарный, благожелательно-авторитарный, консультативно-демократический, групповой.

Эксплуататорско-авторитарный стиль руководства был уже ранее рассмотрен. В фирмах, где утвердился эксплуататорско-авторитарный стиль, подчиненные считают себя обиженными, ибо их мнения, опыт, знания игнорируются руководителем. Руководитель, принявший единоличное решение, тем самым берёт на себя

всю ответственность за возможные негативные последствия своего решения. При таком стиле руководства цена ошибок получается двойной – экономические потери от неправильного решения и психологические травмы в коллективе из-за личных отношений коллектива и руководителя.

Благожелательно-авторитарный определяется тем, что руководитель чувствует себя уверенно, к своим подчинённым относится снисходительно. Угрозы наказания хотя и присутствуют, но не преобладают. Такой руководитель для принятия решений может позволить себе учитывать отдельные мнения подчинённых и под строгим контролем предоставить им определённую самостоятельность, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы. Однако подобное отношения к подчинённым не исключает недоверия к ним руководителя.

Консультативно-демократический стиль. В его рамках руководитель уже в значительной степени доверяет подчинённым, стремится конструктивно использовать их идеи, консультируется с ними. Он внимательно выслушивает все точки зрения своих подчинённых, не отдавая предпочтения какой – либо, вырабатывает общую позицию и в её рамках свою точку зрения. Сотрудники остаются удовлетворёнными тем, что их мнение ложится в основу решения, и польщены возможностью оказать руководству посильную помощь. В этом случае ответственность руководителя подкрепляется моральной поддержкой подчинённых. Но важные решения по-прежнему принимаются исключительно высшими эшелонами власти. Предпочтение в методах воздействия на подчинённых отдаётся поощрением с крайне редкими наказаниями.

Групповой стиль характеризуется тем, что руководитель действует как демократ, полностью доверяет своим подчинённым по всем вопросам. Такой метод руководства считается наиболее действенным.

Группы учёных, работавшая под эгидой «бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо» разработала свою классификацию стилей лидерства. Согласно этой точки зрения, руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое различается по этим двум критериям. Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчинённым подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчинёнными.

Таблица 1

<i>Структура</i>
Распределяет производственные роли между подчинёнными. Расписывает задания и объясняет требования к их выявлению. Планирует и составляет графики работ. Передает своё беспокойство о выполнении задания.
<i>Внимание к подчиненным</i>
Участвует в двустороннем общении. Допускает участие подчинённых в принятии решений. Общается в одобрительной и неугрожающей манере. Дает возможность моделям удовлетворять свои потребности, связанные с работой.

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчинённым и структурированию проблем: четыре возможных комбинации этих элементов в руководстве представлены в таблице 2. Эффективный руководитель тот, кто сочетает в своём стиле двумерную модель поведения (т.е. проявляет должное внимание и к структуре и к подчинённым одновременно).

Высокая

Низкая внимание	Низкая степень структурирования	Высокая степень структурирования.
	Высокая степень внимания к подчиненным.	Высокая степень внимания к подчиненным.
	Низкая степень структурирования.	Высокая степень структурирования.
	Низкая степень внимания к подчиненным.	Низкая степень внимания к подчиненным.

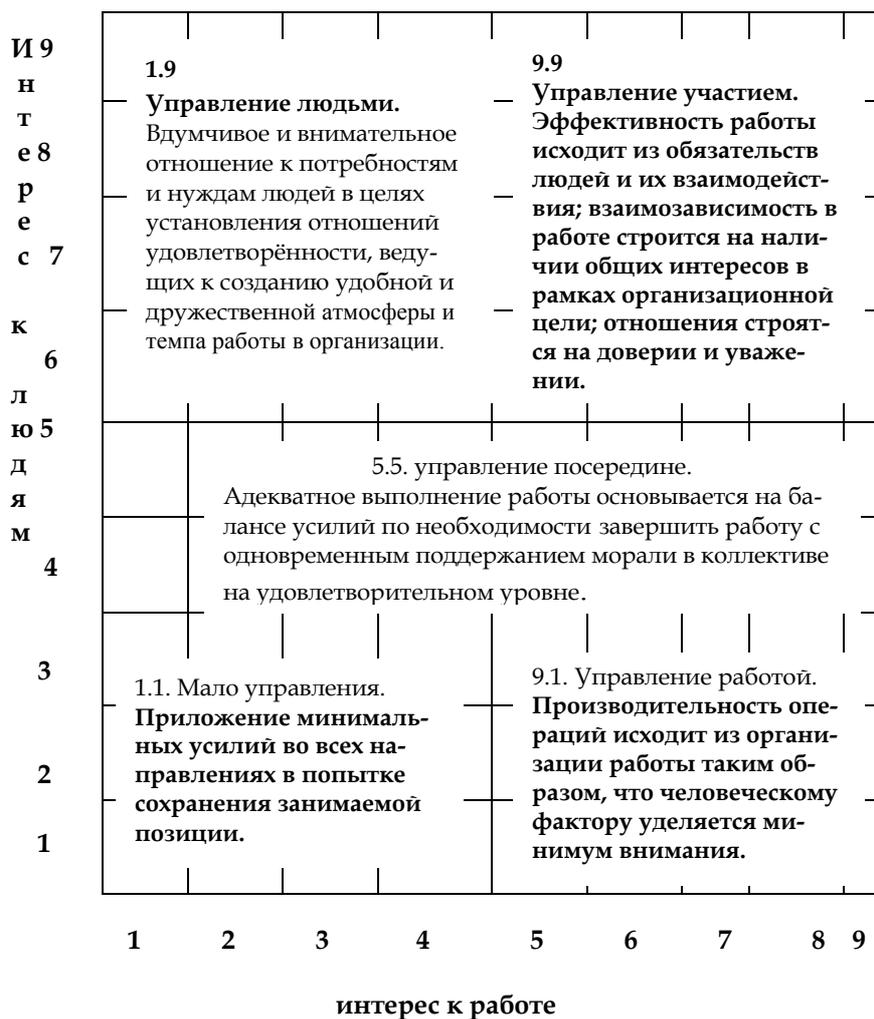
Низкая

Структурирование высокая

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчинённым и структурированию проблем: четыре возможных комбинации этих элементов в руководстве представлены в приложении №5. Эффективный руководитель тот, кто сочетает в своём стиле двумерную модель поведения (т.е. проявляет должное внимание и к структуре и к подчинённым одновременно).

Блейк и Мутон, классифицируя стили, построили решётку (схему), включавшую в себя 5 основных стилей руководства. Как показано в таблице 3 вертикальная ось этой системы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9.

Управленческая решетка



Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Средние и четыре крайних позиции описывают как:

1.1 – Страх перед бедностью. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1.9 – Дом отдыха. Руководитель сосредотачивается на хороших, тёплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1.- Авторитет-подчинение. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчинённых.

5.5 – Организация. Руководитель достигает примерного качества выполнения заданий. Находя баланс эффективности и хорошего морального настроения.

9.9- Команда. Благодаря усиленному вниманию к подчинённым и эффективности, руководитель добивается того, что подчинённые приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Блейк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства было поведение руководителя в позиции 9.9.. Такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчинённым и такое же внимание к производительности.

Рассмотренные концепции ещё раз свидетельствуют, что руководителями становятся, а не рождаются. Поведение руководителя может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки. Знание этого, в свою очередь, помогает разработать и провести такие программы подготовки менеджеров, которые развивают определённые управленческие навыки и умения.

Неудачи, постигшие традиционные концепции в определении универсального стиля эффективного руководства, побудили учёных к разработке новых подходов к изучению стиля управления. Ответ начали искать в рамках ситуационных теорий, позволяющих полнее рассмотреть лидерство и его последствия.

Ситуационный подход – предполагает, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчинённых, характер задания, требования и воздействия среды. Главной идеей ситуационного подхода было предположение,

что поведение руководителя должно быть разным в различных ситуациях.

Разработаны четыре ситуационных модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства. Ситуационная модель руководства Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

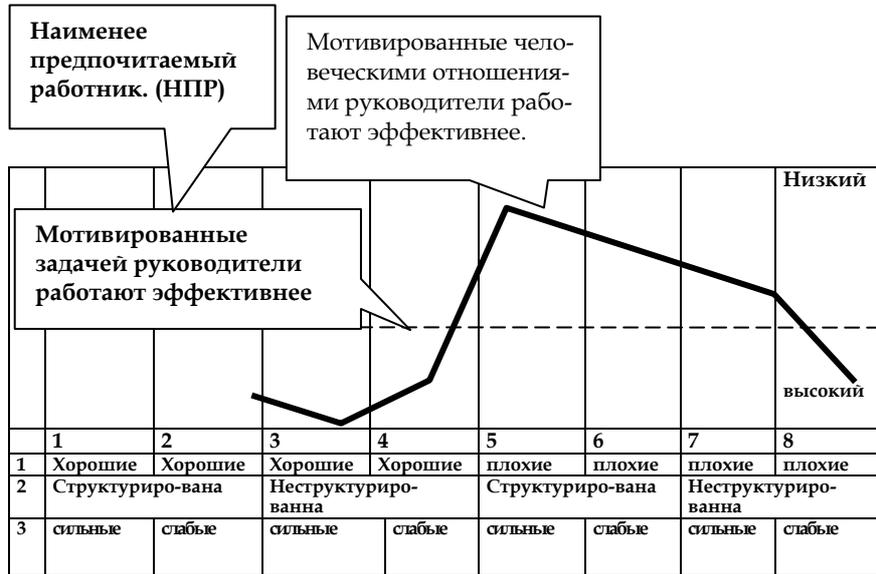
1. Отношение между руководителями и членами коллектива. Подразумевает лояльность, проявляемую подчинёнными, их доверие своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, чёткость и формулировки и структуризации, а не расплывчатость и безструктурность.

3. Должностные полномочия. Это – объём законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а так же уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Фидлер считал, что хотя каждой ситуации соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остаётся, в целом, постоянным. В таблице 4 показаны отношения между руководителем и членами коллектива, которые могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми.

Как меняется стиль эффективного руководства в зависимости от ситуации



В строке 1 указано взаимодействие между руководителем и подчиненными.

В строке 2 указана структура задачи.

В строке 3 указаны должностные полномочия руководителя

Различные сочетания этих трёх размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Руководитель, ориентированный на задачу, наиболее эффективен в ситуациях 1,2,3и8, в то время, как руководитель, ориентированный на человеческие отношения лучше всего работает в ситуациях 4,5и 6. В ситуации 7 хорошо работать могут как тот, так и другой.

Из 8-ой ситуаций – первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия больше, а отношения между руководителем и подчинёнными хорошие, что создаёт максимальную возможность для оказания внимания. В противоположность этому, ситуация 8 – наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчинёнными плохие и задача не структурирована. Самым эффективным стилем руководства в обоих этих случаях будет ориентация на задачу.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руко-

водителя ситуациях. Преимущества стиля, ориентированного на человеческие отношения – это увеличение возможности руководителя влиять на подчинённых, забота о подчинённых улучшает отношения между руководителем и подчинёнными, стимулируется личная заинтересованность исполнителей, уменьшается необходимость в строгом надзоре, минимизирован риск потери контроля.

Подход «путь-цель» Митчела и Хауса – согласно этой модели, руководитель, организуя подчинённых на осуществление поставленных целей, воздействует на пути достижения этих целей. Он изыскивает возможности к тому, чтобы сделать пути достижения своих целей лёгкими, выгодными, стремится показать личную выгоду подчинённых от достигнутого результата. Способы влияния руководителя на подчинённых для достижения цели – это:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчинённого.
2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчинённых на достижение цели.
4. Формирование у подчинённых таких потребностей, которые могут быть удовлетворены.
5. Удовлетворение потребностей подчинённых, когда цель достигнута.

В модели «путь-цель» рассматривается ряд стилей руководства:

1. Стиль поддержки – аналогичен стилю, ориентированному на человека и человеческие отношения. Руководитель заботится о статусе, благополучии и потребностях подчинённых. Общение руководителя с подчинёнными «на равных» просто и дружелюбно.

2. Инструментальный стиль – аналогичен стилю, ориентированному на работу и на задачу. Подчинённые получают конкретные указания. Руководитель составляет графики, поддерживает стандарты, правила и процедуры, требуя их чёткого исполнения.

3. Стиль, поощряющий участие – руководитель делится информацией с подчинёнными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Акцентирует внимание на консультации.

4. Стиль, ориентированный на достижения – характеризуется поставкой перед подчинёнными напряженной цели и ожиданием того, что они будут работать в меру всех своих возможностей. Руководитель требует от подчинённых работать в полную меру их возможностей и одновременно убеждает их, что это им по силам.

Стиль руководства, способы и методы управления, наиболее соответствующие ситуации, предпочитаемой подчинёнными, зави-

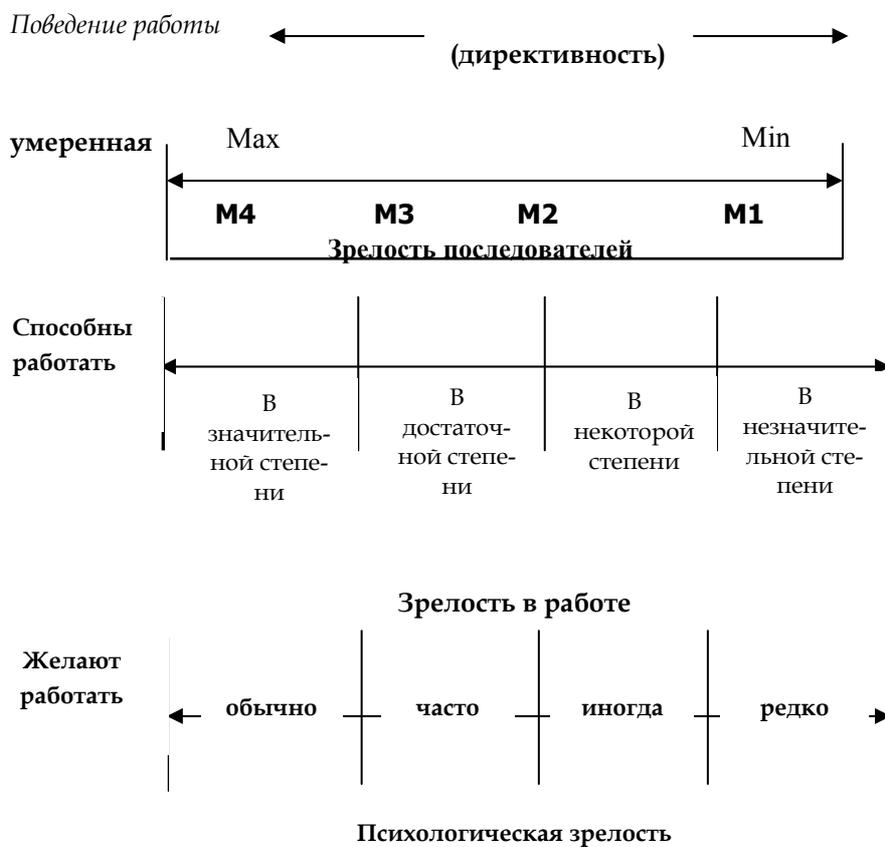
сят от их личных качеств и от условий среды. Если у подчинённых имеется большая потребность в самоуважении и высоко чувство принадлежности к фирме – предпочтительнее поддержка. Однако если у сотрудников существует сильная потребность в самовыражении и автономии, то предпочтительнее инструментальный способ управления.

Теория жизненного цикла (модель ситуационного лидерства) Поля Херси и Кена Бланшара – согласно ей, наиболее эффективные стили лидерства зависят от зрелости исполнителей, их способности нести ответственность за свое поведение, желания осуществить поставленную цель, а так же от образования и опыта в решении конкретных задач. Причем зрелость исполнителей зависит от конкретной задачи и определяется руководителем. В таблице 5 показаны четыре стили руководителя.

Таблица 5



Для подчинённых с низким уровнем зрелости применим такой вид, как «давать указания», поскольку руководитель исходит из того, что подчинённые либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу и им нужны инструкции, руководство и строгий контроль. От руководителей требуется большая ориентированность на задачу и слабая ориентированность на человеческие отношения стиль S1.



Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости (M2), когда они уже хотят брать на себя ответственность, но ещё не

могут этого сделать, применяется вид лидерства, который может быть охарактеризован термином «продавать».

Руководитель в равной степени ориентирован и на задачу, и на человеческие отношения. Он дает подчинённым конкретные указания и в тоже время поддерживает их желание и энтузиазм самостоятельно выполнять работу – стиль S2.

Третий вид лидерства – стиль S3 – используется тогда, когда сотрудники могут, но не хотят отвечать за выполнение задания, хотя и обладают достаточной для этого зрелостью (M3). Здесь самый подходящий вид лидерства, основанный на участии подчинённых в принятии решений, потому, что они знают, что и как надо делать, и им не требуется особых указаний. Руководитель должен разбудить у подчинённых чувства причастности к выполнению данной задачи, для чего необходимо повысить мотивацию поставленной задачи, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, оказывая им помощь и не навязывая указаний.

Четвёртый вид лидерства (S4) применяется при высоком уровне зрелости подчинённых (M4), когда они могут и хотят нести ответственность. Здесь руководитель разделяет полномочия. Подчинённые сами узнают, что и как делать, и осознают свою ответственность за решение задач. Ни поддержка, ни указания здесь не нужны.

Как и другие ситуационные модели, модель жизненного цикла рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства.

Модель принятия решений руководителем, разработанная В.Вурмом и Ф.Иеттоном. По их мнению, имеется пять стилей или методов руководства, которые может использовать лидер в зависимости от того, какова степень участия подчинённых в принятии решения. Это:

Руководитель сам принимает решения, используя имеющуюся информацию.

1. Руководитель принимает решение на основе информации, предоставленной подчинёнными, сообщая им или нет о сути проблемы.

2. Руководитель излагает проблему подчинённым, выслушивает все их мнения, а потом сам принимает решение.

3. Руководитель представляет проблему группе подчинённых, которая и обсуждает, а затем сам принимает решение.

4. Руководитель излагает проблему группе подчинённых, ищет совместно с ней решение и принимает наиболее приемлемое из всех.

При этом для оценки ситуации используется ряд критериев, на основе которых составляется древо целей. В числе критериев такие, как:

1. Значения качества решения.
2. Наличие достаточной информации и опыта у руководителей для принятия качественного решения.
3. Степень структурированности проблемы.
4. Согласие подчинённых с целями фирмы и их желанием участвовать в выполнении решения.
5. Уверенность, что авторитарное решение лидера получит поддержку у подчинённых.
6. Заинтересованность сотрудников в достижении цели.
7. Степень вероятности конфликта между подчинёнными при выборе альтернативы.

Хотя ни одна из ситуационных теорий не получила полного подтверждения в исследованиях, убеждение, что руководители должны выбирать стиль руководства сообразно ситуации, не вызывает сомнений.

Современный подход. Современные исследователи стремятся как можно точнее представить в своих моделях особенности поведения руководителя в процессе разрешения организационных задач. В справедливости этого не трудно убедиться, обратившись к теоретическим разработкам японского автора Т.Коно.

Опираясь на идеи ряда американских специалистов в области менеджмента, он построил четырехстилевую модель поведения высшего хозяйственного руководителя. Причём каждый стиль содержит соответствующие менеджерские качества. Согласно Т.Коно, стили руководства могут быть обозначены следующим образом: новаторско-аналитический, новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный. Новаторско-аналитический стиль – это энергичный новатор и одновременно хороший организатор. Он отражает следующие элементы менеджера: преданность фирме, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации и идеям, богатый идеями, много альтернатив, способен принять быстрое решение и обеспечить хорошую интеграцию.

Стиль руководства отличается четкостью в формировании целей и установок, готовностью учитывать мнение других, терпимость к неудачам.

При новаторско-аналитическом образе действия решения принимаются в процессе взаимодействия различных уровней управления, многие идеи генерируются в результате простого накопления информации и проекты объединяются во всеобъемлющем плане – планомерное принятие решений.

Новаторско-интуитивный – способный к нововведениям энергичный и авторитарный руководитель. Он отражает следующие элементы менеджерского поведения: эгоистичность, энергичность и новаторство, чуткость к новым возможностям благодаря интуиции, идеи на основе интуиции, немногочисленность альтернатив, руководитель тяготеет к быстрым решениям без достаточного учета ресурсов.

При новаторско-интуитивном образе действия решения спускаются сверху вниз интуитивно возникшая идея появляется до завершения сбора информации, решения принимаются в процессе обобщения частных предложений, но интегрируемых в особых проектах – это предпринимательский метод принятия решений.

Консервативно-аналитический тип – это теоретик, стремящийся к совершенству, но не принимающий риска. Данный тип менеджерского поведения теоретически последовательный, идеалистический и взыскательный, приверженный принципу, теоретический, субоптимизирующий и постепенный. Неохотно принимает решения, пока нет достаточной информации и ресурсов.

При консервативно-аналитическом образе действия целью является совершенное решение, которое не принимается до тех пор, пока не собралось достаточной информации, позволяющей почти исключить риск.

Информационное обеспечение социального управления

Впервые понятие «информация» было дано в рамках теории информации в 50-г. 20 века в трудах К.Шенона и Н.Винера в связи с появлением науки кибернетики, где данная теория определялась как количественная математическая теория.

В последнее время понятие «информация» углубляется и дополняется, в следствии чего оно стало употребляться во многих областях научного знания.

Если раньше в советском энциклопедическом словаре информация определялась как «сведения, передаваемые людьми устным, письменным или иным способом», то сейчас по определению ЮНЕСКО информация рассматривается как «универсальная субстанция, пронизывающая все сферы человеческой деятельности, служащая проводником знаний и мнений, инструментом общения, взаимопонимания и сотрудничества, утверждения стереотипов мышления и поведения».

Не остались в стороне в использовании термина «информация» и социальные науки.

Социальная информация определяется как «ориентированное знание о состоянии социальной системы, процесс обеспечения информационных потребностей общества на основе применения информационных технологий».

Значение информации очень велико, оно представляет собой интеллектуальный фонд человеческих ресурсов, значение которых постоянно растёт.

Большую роль информация играет в управлении социальными процессами, так как здесь информационное обеспечение необходимо на каждом этапе социального управления, будь то постановка целей или принятие управленческих решений. Вследствие этого сбор и обработка информации является важным компонентом в структуре социального управления.

Информация представляет собой знание, но не всякое знание есть информация.

Информация должна обладать рядом признаков. Прежде всего, она должна основываться на объективных данных и в полном объёме отражать управленческий процесс. Информация должна своевременно поступать для переработки субъектам управления, иначе вся её значимость будет сведена к нулю. Кроме этого информация должна быть чёткой и понятной, не допускающей разнотолкования и экономичной при сборе, сохранении и передаче её.

Информация может быть обычной и научной. В социальном управлении используется научная информация. Здесь она зависит от характера объекта управления, от задач, которые перед ним ставятся, а так же от осведомлённости субъекта.

Информация, используемая в социальном управлении, представляет собой сложную совокупность различных информационных, поступающих на разных этапах функционирования социальной

системы. Поэтому важной задачей для эффективного управления является отбор нужной информации из представленного разнообразия.

Всю информацию можно разделить на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя информация представляет собой информацию, циркулирующую внутри системы, между её компонентами, обеспечивая их взаимодействие, объединяя в единое целое.

Внешняя же информация обеспечивает связь данной системы с другими системами, имеющими на неё различное влияние.

Большое значение имеет постоянное движение информации между субъектом и объектом управления. Здесь выделяют прямую и обратную информацию. С помощью первой идёт своевременное поступление различных команд со стороны субъекта объекту. С помощью обратной информации субъект узнаёт о состоянии объекта, о его движении к поставленной цели. В результате вышесказанного происходит эффективное управление системой. Для того чтобы достичь оптимума в информационном потоке, необходимо использовать методику и технику сбора первичных данных, а также приёма и обработки информации.

В связи с этим большое значение имеет подготовка специалистов в управление к деятельности, связанной с восприятием, обработкой информации.

Огромную роль в информационном процессе играет применение достижений современных технических средств.

Сейчас большое количество стран приняло на вооружение информационную систему развития. Благодаря этому наука и технический процесс поднялись на небывалую высоту по сравнению с тем, как им это помогали сделать в прошлом физика, химия, механика.

В настоящее время информация играет огромную роль во всех областях человеческой деятельности. Это привело к появлению новой науки – информатиологии, которая призвана изучить и исследовать процессы и явления микро- и макромиров вселенной, обобщить практический и теоретический материал физико-химических, астрофизических, ядерных, биологических, космических и других исследований с одной информационной точки зрения.

Для успешного социального управления необходимо быстро перерабатывать большой поток информации, выбирать нужную информацию и принимать своевременные решения, но здесь человек ограничен своими физиологическими возможностями. Поэтому в социальном управлении широко используется компьютерная

техника, которая может выполнять большую работу по анализу, синтезу, переработке информации, а также её хранения.

Быстрое развитие микроэлектроники привело к изменению технического оснащения аппарата управления, что в свою очередь повлияло на саму технику социального управления. Прежде всего в работу внедряются различные микрокомпьютеры, которые являются составной частью информационной системы. Благодаря компьютерам улучшается и становится более качественной техника хранения и обработки информации. Труд руководителя становится автоматизированным. Большую часть работы по составлению планов, усовершенствованию системы контроля передаётся компьютеру.

Исключительное значение имеет система телекоммуникаций, позволяющая быстро получить информацию из отдалённых районов, провести телеконференции. Всё это помогает осуществить личное общение на большом расстоянии, а также сэкономить деньги и время, сократить географическое пространство, что позволяет эффективнее использовать сам процесс социального управления.

В связи с этим труд руководителя становится всё более интеллектуальным, требующим знания в области умения пользования компьютерной техникой, составления программ для машинных носителей информации. Кроме этого необходимы умения быстрого ориентирования в создавшихся ситуациях, умения принимать своевременные решения, разрешать конфликты. Поэтому в подготовке управленческих кадров большое значение уделяется развитию творческих способностей, принятию стратегических решений.

В современном мире формируется новый тип культуры – гуманитарно-технологический. Поэтому для успешного функционирования общества необходимо интегрально использовать гуманитарные и технические достижения.

Это позволит использовать различные информационные ресурсы общества, что в свою очередь поможет оптимизировать разнообразные информационные процессы.

Сейчас большинство населения во многих странах связано с обработкой и передачей различной информации. В результате появляется необходимость в освоение новых информационных технологий, так как они играют важную роль в информационном воздействии между людьми.

Развитие информационных технологий позволяет различным странам входить в информационное пространство мирового сообщества, например, использовать международную компьютерную

сеть Internet. Такие действия очень важны для развития экономики, науки, образования, культуры.

Так в системе образования широко используются компьютерная, телевизионная техника, учебные программы и информация на оптических дисках.

В области культуры развитие информационных технологий помогают сохранить различные реликвии и обеспечить доступ к ним, не беспокоясь за их сохранность. Кроме этого использование новейших технологий позволяет создавать компьютерные и электронные копии произведений культуры, а так же создания нового направления в культуре – экранного искусства.

Также большую роль информатика и информационные технологии играют в обеспечении национальной безопасности. Например, в проблемах обеспечения военной безопасности, где используется современная компьютеризированная техника, в обеспечении безопасности в борьбе с организованной преступностью, когда необходимо внедрение в сферу органов безопасности, важнейших достижений средств информационных технологий. Большое значение изучаемые технологии имеют в экологической проблеме, например, в обеспечении химической безопасности человека в современном мире.

Ещё одна проблема, с которой столкнулось современное общество – это информационная безопасность. Осуществление данной безопасности, то есть обеспечение данного общества достоверной информацией, ограничение информационного диктата, исключение ложной информации, также требует применение различных информационных технологий.

В связи с вышесказанным, можно отметить, что информация оказывает огромное влияние на все стороны общественной жизни. Поэтому сейчас многие учёные говорят о социотехнической революции, которая повлияет на радикальные изменения во всей деятельности социального управления. Следовательно, вскоре всем предстоит решать проблему адаптации в новых информационных условиях. Это повлечёт за собой необходимость приобретения знаний о новейших информационных технологиях и информатике.

Особенно большое внимание нужно будет уделить закономерностям влияния информационных технологий на развитие общества, человека, на роль человека в обществе. В противном случае незнание данных законов, элементарных правил, повлечёт за собой переоплощение информации из блага во зло, которое станет

мешать различным процессам общественной жизни, а также принятиям управленческих решений.

Принятие управленческого решения

Важнейшим этапом в управленческой деятельности является принятие управленческого решения.

«Решение представляет собой такой акт органов управления или руководителя, в котором не только поставлена цель, но и сформирован ряд задач, предусмотрены исполнители, выделены ресурсы (трудовые, материальные, финансовые), закреплена ответственность».

Управленческое решение принимается тогда, когда по каким-либо причинам

возникает проблемная ситуация. Данная ситуация всесторонне изучается: причины возникновения, вероятные последствия, возможные проблемы при её ликвидации.

Здесь могут быть затруднения внутреннего характера, такие как, наличие ресурсов, квалификации кадров. И внешнего характера – это связи с внешним миром, поставщиками, заказчиками. Каждой проблеме соответствует определённый тип её решения.

В самом принятии управленческого решения можно выделить несколько стадий: сбор, анализ, обработка информации о внутренних и внешних условиях. Кроме этого при подготовке к принятию решения используют различные технические средства, методы исследования, моделирования, использование электронно-вычислительной техники.

Не смотря на большую предварительную подготовку в данном процессе, эксклюзивное значение имеет творческий потенциал человека. Так как любое решение субъекта управления направлено на человека, социальную организацию, затрагивает их интересы, побуждая к деятельности.

Принятие решения по сути своей является выбором. Выбором из множества разнообразных вариантов.

Управленческое решение отличается от других решений тем, что имеет две ступени. Субъект управления в процессе управленческой деятельности принимает решения о том, как он должен руководить и, кроме этого, принимает решения, как должны действовать подчинённые.

Управленческие решения всегда социальны. Поэтому последствия принятого решения носят не только производственно-экономический характер, но и нравственно-психологический, который выражается в позитивной или негативной реакции подчинённых.

Решения имеют несколько видов классификаций.

В зависимости от того как тщательно изучена проблемная ситуация выделяют такие решения: решения уверенности, риска и неуверенности.

Управленческие решения различают и в зависимости от уровня трудности данной ситуации. М. Вудкок и Д. Френсис в связи с этим выделяют 4 уровня принятия решений.

Рутинный уровень. Это принятие решений для преодоления повседневных проблем. Принятие решений происходит по заранее обдуманному программ.

Селективный уровень. Здесь руководитель из ряда возможных решений должен выбрать одно, которое больше всего подходит к данной ситуации.

Адаптационный уровень. Здесь руководитель старается обнаружить новое решение для известной проблемы.

Инновационный уровень. На данном уровне перед руководителем возникают неожиданные проблемы, которые требуют от него неординарных решений.

Ещё одна классификация управленческих решений основана на единоначалии и коллегиальности принятия решений. Здесь выделяют такие уровни:

1. Единоличное принятие решения руководителем без консультации с сотрудниками и без дальнейшего их осведомления. Директивный стиль руководства.

2. Единоличное принятие решений, с дальнейшим ознакомлением этого решения с сотрудниками. Директивно-коллегиальный стиль руководства.

3. Единоличное принятие решения с предварительным совещанием специалистов по данному вопросу. Коллегиальный стиль руководства.

4. Принятие совместных решений. Коллегиально-либеральный стиль руководства.

5. Решения принимаются подчинёнными. Либеральный стиль руководства.

Следующая классификация принятия решений по числу имеющихся альтернативных решений. Различают бинарные решения (выбор из двух вариантов) и многовариантные решения. Выделяют также:

- альтернативно-условные;
- компромиссные и бескомпромиссные;
- перестраховочные и смелые;
- перспективные и текущие.

Так как ответственность в принятии управленческого решения лежит в большей мере на руководителе, то последний должен обладать рядом личных качеств, которые помогают ему справиться с данными проблемами.

Принято различать руководителей с внутренней стратегией и руководителя с внешней стратегией при принятии решений. Первые считают, что правильность выбранного решения, достижение его целей зависит, прежде всего, от собственных профессиональных качеств, интеллекта, творчества. Руководители второго типа считают, что результаты от принятых решений зависят от внешних условий, на которые невозможно оказать влияние.

Выделяют несколько типов принятия решений в зависимости от сочетания психологических качеств: продуктивности мышления и критичности.

Первое качество представляет собой разработку новых предложений, гипотез, инноваций. Второе качество включает в себя тщательную проверку, проработку различных предложений, гипотез.

1. Импульсивное решение. Явное преобладание продуктивности решения над критичностью.
2. Рискованное решение.
3. Уравновешенное решение.
4. Осторожное решение.
5. Инертное решение. Преобладание критичности мышления над продуктивностью.

Немаловажное значение в принятии решения имеет место такое качество руководителя, как решительность, то есть способность самостоятельно принимать решения и брать на себя ответственность.

Руководитель стремится к тому, чтобы выбранное им решение было максимально эффективным. Для этого учитываются факторы, влияющие на принятие решения:

- информационный фактор;
- мотивационный фактор;
- характерологические факторы;
- технологические факторы.

При принятии решения человек всегда на кого-то или на что-то ориентируется: на дело, на окружающих людей, на вышестоящего руководителя, на себя.

Для того, чтобы решение было более действенным, следует подвести к необходимости принятия данного решения подчинённого. Так как в этом случае решение не будет казаться навязанным и угнетающим.

Для принятия каждого решения необходим свой определённый момент. Поэтому важно не упустить его, так как в противном случае ожидаемый результат не будет столь эффективным или вообще не будет эффективным.

В принятии решений выделяют несколько принципов:

1. Принцип системности. Это всесторонний учёт факторов, влияющих на данную ситуацию.

2. Принцип стандартизации. Различные проблемные ситуации можно разделить на стандартные и нестандартные. В случае стандартных ситуаций имеются разработанные формы поведения, решения, которыми и стоит воспользоваться. К нестандартным ситуациям применяют инновационные методы.

3. Принцип оптимальной информированности. Для принятия эффективного управленческого решения необходимо иметь достаточную информационную базу.

4. Принцип автоматизма реализации управленческих решений. Данное управленческое решение должно своевременно доходить до подчинённых и являться руководством к действию.

5. Принцип учёта вероятных последствий. При принятии решений руководитель предполагает и учитывает, какие последствия может вызвать данное решение.

6. Принцип свободы выбора. Для эффективного принятия управленческого решения необходим выбор из возможных вариантов.

7. Принцип ответственности. Руководитель должен брать на себя ответственность за принятие решения и его реализацию.

8. Принцип соразмерности прав и ответственности. Ответственность за принятие решения должна быть связана с обязанностями и возможностями руководителя и исполнителя.

9. Принцип творчества. Для принятия своевременных решений руководитель должен использовать свой творческий потенциал, уметь планировать и использовать нововведения.

10. Принцип своевременности. Принятое решение будет тогда эффективным, когда используется для этого благоприятный момент.

11. Принцип единства единоначалия и коллегиальности.

Для того, чтобы решение было эффективным руководитель может проводить предварительные консультации с сотрудниками.

12. Принцип соучастия. В принятии решения должны оказывать участие все те, кто непосредственно с ним связан.

Процесс принятия решений состоит из нескольких стадий. Сама структура принятия решений имеет гибкость и непосредственно зависит от сложившейся ситуации.

1. Настройка.

Определение проблемы и трудностей с нею связанных.

2. Цели. Постановка цели, ясной для всех участников принятия решений.

3. Критерий успеха. Необходимо учесть критерии и оценку удачи при принятии решения.

4. Информация. Для решения проблемы необходимо достаточное информационное обеспечение.

5. Планирование. Необходимо составить чётко структурированный план, понятный всем сотрудникам.

6. Действия. Реализация плана.

7. Анализ действий для последующего их улучшения.

По окончании действия необходима оценка причин его удач и неудач для дальнейшего эффективного управления.

Существуют и другие подходы к процессу принятия решений. Кроме этого используются различные методы для принятия решений (общие, групповые, воздействия).

При принятии управленческого решения руководитель, в зависимости от сложившейся ситуации, использует определённый набор подходов и методов, наиболее подходящих в данный момент.

Социальный контроль и эффективность управления

Смысл управленческой работы сводится не только к принятию управленческих решений, но и к социальному контролю по реализации их, корректировке, определению эффективности данного решения.

«...социальный контроль – это совокупность средств и приёмов, с помощью которых общество гарантирует, что поведение его членов, отдельных субъектов управления, социальных групп будет осуществляться в соответствии с установленными общественными нормами и ценностями».

Выделяют такие способы ведения социального контроля:

1. Эффективное воспитание и социализация. Здесь люди сознательно принимают нормы, ценности, законы общества.
2. Принуждение. Если отдельный индивид или социальная группа отклоняются от норм, принятых в обществе, то общество прибегает к применению определённых санкций по отношению к ним, для преодоления отклонений от норм.
3. Политическая, нравственная, юридическая, финансовая и другие формы ответственности.

Социальный контроль рассматривается как заключительная часть управленческого процесса. Здесь социальный контроль рассматривается как проверка и наблюдение эффективности выполнения управленческих решений, а также подведение результатов управленческих действий.

Социальный контроль участвует в обеспечении стабильности общества, регулирует отношения между различными социальными организациями, служит для обнаружения отклонений от заданных целей и их причины, разрабатывает активные меры по ликвидации случившихся отклонений.

Также выделяют следующие функции социального контроля:

1. Диагностическая функция.
Для осуществления социального контроля необходимы знания о состоянии анализируемой системы.
2. Функция обратной связи.
Данная функция позволяет руководителю принимать своевременные и эффективные решения.
3. Ориентирующая функция.

Те вопросы, на которые руководитель постоянно обращает внимание, приобретают особое значение в сознании исполнителей,

и своё внимание они направляют, прежде всего, на выполнение решений, связанных с данными вопросами.

4. Стимулирующая функция.

Она направлена на вовлечение в работу всех человеческих ресурсов.

5. Корректирующая функция.

Выполнение контроля, как руководителем подчинённого в выполнении решений, так и подчинённым руководителем в эффективности данного решения.

6. Педагогическая функция.

Правильный контроль побуждает к добросовестному труду.

Различают несколько разновидностей контроля.

1. Предварительный контроль.

Его задача – дать исчерпывающую оценку применяемому решению.

2. Текущий контроль.

С помощью данного контроля исправляют недостатки, возникающие в процессе выполнения решения.

3. Последующий контроль.

Этот контроль рассматривает, насколько эффективным было принятое решение.

Эффективность социального управления состоит в достижении поставленных целей (основной из которых считается улучшение качества жизни граждан). А также решение задач, связанных с поставленными целями, при небольших затратах ресурсов. Одной из важных задач в достижении эффективности является согласование различных целей, учёт сроков их достижения и получение ожидаемых результатов.

Для оценки эффективности используют построение оптимальной модели объекта управления на основе мирового и передового опыта и наложения её на реальную жизнь.

Оценить изменения и перемены помогают показатели, статистические данные, критерии, эталоны. Их разделяют по сферам жизни: экономической, социальной, политической, духовной.

Эффективное управление возможно при надлежащем развитии функционировании различных социальных организаций.

Изучив данную тему студент должен:

Знать:

- Информационное обеспечение социального управления
- Принятие управленческого решения
- Психодиагностика предпринимательских и организаторских способностей;
- Социальные и психологические основы принятия управленческих решений;
- Социальный контроль и эффективность управления

«**Решение** представляет собой такой акт органов управления или руководителя, в котором не только поставлена цель, но и сформирован ряд задач, предусмотрены исполнители, выделены ресурсы (трудовые, материальные, финансовые), закреплена ответственность».

Управленческие решения всегда социальны. Поэтому последствия принятого решения носят не только производственно-экономический характер, но и нравственно-психологический, который выражается в позитивной или негативной реакции подчинённых.

«...**социальный контроль** – это совокупность средств и приёмов, с помощью которых общество гарантирует, что поведение его членов, отдельных субъектов управления, социальных групп будет осуществляться в соответствии с установленными общественными нормами и ценностями».

Владеть Терминологией курса.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое процесс коммуникации?
2. Что такое коммуникационная роль?
3. Какие каналы коммуникации наиболее авторитетны в организации?
4. Что такое информация?
5. Какие классификации управленческих решений существуют?
6. Какие меры необходимо предпринять для снижения степени искажения информации?
7. В чем заключается особенность организационного подхода к пониманию процесса принятия решений?

8. Какие модели принятия решений используют в социологии и психологии управления?
9. В чем заключается суть проблемы информационного обеспечения для принятия решений?
10. Чем характеризуется процесс принятия решений в условиях риска и неопределенности?
11. Как определяются границы неопределенности при принятии решений?
12. Почему многие исследователи организаций считают, что цели представляют собой наиболее важный, решающий компонент организации?
13. Каковы функции целей организации?
14. В чем заключается суть программно-целевого подхода в управлении организацией?
15. Какова последовательность построения дерева целей?
16. Какие типы целей выделяют в организации?

Тема 7

Особенности управления в XXI веке

Начало XXI века диктует свои условия в различных сферах деятельности человека, в том числе и в управлении. Настоящее время отличается динамичностью. Поэтому человек должен быть готов к всевозможным переменам, тем более если учесть то наследие, которое нам оставил XX век:

- ухудшение экологической ситуации во всём мире;
- быстро растущая социальная дифференциация;
- увеличение роста населения Земли, в то время как ресурсы планеты иссякают;
- безрассудная трата невозполнимых ресурсов Земли в настоящее время.

Все эти проблемы оказывают огромное влияние на человека, на его связи с обществом, духовную культуру. Одна из основных проблем, которая может повлечь за собой различные катаклизмы – противоречия между личностью и обществом.

В основе этих противоречий лежит неудовлетворённость жизнью, отчаяние, неспособность изменить жизнь к лучшим условиям. Всё это ведёт к апатии личности, её деградации, нарастающей агрессивности, конфликтам, войнам. На такой основе невозможно построить новый тип социального управления.

Однако общество вполне осознаёт создавшуюся ситуацию и постепенно (хотя и медленно) происходят сдвиги в лучшую сторону.

Таким сдвигом можно считать управленческую революцию, которая произошла во второй половине XX века в передовых странах. Начинают широко использоваться методы научного управления: научное проектирование, программирование, математика и социальное моделирование. Большое значение приобретают знания, рациональное начало.

Данные методы управления направляют на использование социальных ресурсов. Формирование управленческих знаний становится достоянием всех уровней управления, субъекты которых могут эффективно использовать данные знания на практике.

Происходит формирование идеи, суть которой заключается в том, что невозможно достичь стабильности в мире без уделения внимания социальным и духовным факторам.

Новые проблемы порождают и новые методы их преодоления, носящие стратегический и практический характер. Новые методы разрабатывают меры социальной защиты населения.

К государству, как главному субъекту управления, предъявляются новые требования. Оно вынуждено некоторые свои функции хозяйственного регулирования передавать своим гражданам, союзам, ассоциациям, предприятиям.

Разгружение от ненужных функций субъектов управления ведёт к сосредоточению последних на современных методах управления, таких как: стратегическое управление, программно-целевое, информационно-аналитическое и т. д. Благодаря этому происходит формирование управленческой культуры.

Однако всех этих действий пока недостаточно для достижения главной цели общества, так как эти действия происходят чрезвычайно медленно.

Для решения глобальных целей необходимо объединение всего мирового сообщества, но это пока невозможно из-за противоречий, которые возникают между глобальным объектом управления – планета Земля и субъектом управления – мировое сообщество.

Одно из важных противоречий – это отставание темпов социального прогресса от научно-технического.

Многие учёные отмечают, что если таким противоречиям не будет уделено должного внимания, то человечество ждёт катастрофы и деградация, последствия которых преодолеть уже будет невозможно.

Необходимо использовать возможности по преодолению социальных, экологических катаклизмов, но это пока невозможно в условиях углубления кризиса глобального управления. Поэтому

происходит кризис и деградация в духовной культуре человечества. Насаждаются неприемлемые, ложные ценности потребительства, стяжательства, вместо гуманизма, нравственности, творчества.

Учёные всего мира разрабатывают концепции по выходу из кризиса. Сюда прежде всего относится попытка глобального моделирования с помощью концепции ноосферы, предложенной Вернадским В.И., а также доктрины Римского клуба «Пределы роста» и многие другие.

Но человечество не может воспользоваться предлагаемыми доктринами до тех пор, пока субъект управления не будет представлять собой коллективную волю и интеллект мирового содружества.

Главным критерием выживания мира на сегодня является «ускорение темпов социального прогресса, подключение к решению глобальных проблем коллективного разума, инновационных ресурсов регулирования социального пространства, достижения социального равновесия в мире. Словом, необходимо более полное использование основного ресурса выживания человечества – управленческого».

Однако данные требования невыполнимы, пока существует отставание в культуре управления субъектов управления.

И поэтому сейчас для преодоления сложившейся проблемной ситуации необходимо, чтобы каждый субъект управления в той или иной социальной организации, должен прилагать максимум усилий для разрешения данной проблемы.

Должен одновременно воздействовать как на внутреннюю, так и на внешнюю среду. Кроме этого необходимо пристальное внимание к анализу геополитических факторов, так как на данный момент они имеют решающее значение.

Геополитика в современном управлении

«Геополитика – наука о методах воздействия политической, экономической и физической географии на внутреннюю и внешнюю политику».

Кроме этого геополитика позволяет моделировать поведение страны в будущем, давать рекомендации по корректировке её поведения, чтобы сохранить устойчивое положение данной страны. Также геополитика позволяет понять совокупность внешних воздействий, которые испытывают на сегодняшний день все страны. Понимание данных внешних воздействий необходимо, так как оно (воздействие) влияет на внутреннее состояние страны.

Являясь геополитическим субъектом, государство стремится занять устойчивое положение в своём геополитическом пространстве, используя такие факторы:

- цивилизационная общность населения государства;
- естественные границы. Наличие морских границ, горных хребтов, тек, а также климатические условия. Всё это даёт возможность обезопасить государство, или дать отпор в случае военной, экономической, идеологической, информационной агрессии.
- Важным для государства является наличие природных ресурсов, плодородных земель, полезных ископаемых, так как это влияет на независимость курса государства от других стран.
- Кроме этого уровень военной безопасности зависит от развитости таких структур, как сельское хозяйство, промышленное производство, интеллектуально-информационный потенциал страны.

Но наличие совокупности таких факторов в одно стране встречается редко. Поэтому каждое государство в целях обеспечения своей безопасности старается устранить дефицит какого-либо фактора за счёт другой страны. В связи с этим государство строит свою внешнюю политику тактическую и стратегическую, стремясь занять наиболее выгодное геополитическое положение.

Здесь наиболее ярко проявляются национальные черты этноса.

Выделяют несколько типов построения имперских общностей.

1. Колониальный тип.

Для империй данного типа характерно владение колониями и военное или цивилизованное их подавление. Чаще всего коренное население колоний ассимилируется, теряет свои ценности, мировоззрение. К данному типу колониальных государств относятся США, Испания, Великобритания. В основе их ценностей – индивидуализм.

2. Национальный тип империи.

Это нестабильный тип, так как возникая, в следствии воли отдельных правителей, с их смертью прекращали своё существование. Этому способствует менталитет данного народа.

3. Цивилизованный тип империи.

Наиболее совершенный тип государственного образования, так как существует в рамках пространства, занимаемого самой цивилизацией, и стремится расширяться, только до своих естествен-

ных границ. К их числу относятся Китайская империя, Индия, Персия, Россия.

Основным образующим стержнем данных государственных образований является не европейский индивидуализм, а коллективизм, преобладание интересов коллектива над личностными. Полезность личности здесь определяется только с точки зрения значимости её для государства, социальной организации. «Поэтому вековая культура и сложившиеся традиции утверждают такой тип социализации личности, когда смысл человеческой жизни как высшая и непреходящая ценность может реализоваться только при наличии общей объединяющей идеи».

Если такой стержень исчезает, то империя данного типа распадается. Так сложилось в Риме, Византии, России, Китае. Для таких империй характерна веротерпимость и уважение духовных основ других наций.

Геополитика относительно молодая наука и какие-то её положения могут вызывать споры. Одно несомненно, будущее принадлежит цивилизованным образованиям, которые окажут влияние на формирование новых государственных образований.

Государство – главный субъект социального управления

Существует большое количество определений, что такое государство.

Государство представляет собой многомерное образование, а также выступает как форма общества и имеет право распоряжаться общественными делами.

Среди всех видов управления, государственное управление занимает одно из основных мест.

Государство сосредотачивает в себе власть, где люди признают главенство воли других добровольно или нет, и строят свою жизнь в зависимости от норм и целей этой власти. Поэтому и государственная власть представляет собой властное политическое воздействие, которое основывается на правовой обусловленности, а при исполнении своих решений использует силу принуждения и другие механизмы регулирования.

Государство обладает системностью, благодаря чему достигается необходимая согласованность, целеустремлённость, координация.

Для успешного государственного управления необходимо уделять большое внимание социальному фактору. Государство не-

обходимо обществу, так как с его помощью достигается национальная и личная безопасность, а для этого оно должно быть правовым и демократическим.

Современное общество предъявляет государству новые требования, которые появились в связи с произошедшими революциями: научно-технической, информационной и управленческой. Для того чтобы выполнить предъявляемые требования, главный субъект управления, то есть государство, обязано пересмотреть и изменить свои взгляды, действия во многих областях социального управления.

Сейчас государство предлагает различные свои функции: распорядительно-организационные, регулятивные, нормотворческие и другие, разным субъектам управления. Тем самым, освобождая себя для творческого освоения новыми видами социального управления. Так как в настоящее время у нас в стране старая командно-административная система разрушена, а новая не создана, то деятельность государства часто носит спонтанный характер.

В настоящее время наблюдается отчуждение власти и народа, так как эффективность управления падает, наблюдаются дезорганизация, а данные моменты субъектом государственного управления не учитываются в полной мере. Эти процессы таят в себе социальные катаклизмы, которые могут произойти в любой момент. Чтобы избежать таких явлений, необходим социальный контроль со стороны общества государства, расширение демократии народа, развитие народного самоуправления.

«В настоящее время главная цель реформирования общественных отношений – повышение хозяйственной и трудовой активности населения в решение собственных проблем, в создании условий, позволяющих каждому человеку реализовать свой потенциал, свои способности, обеспечить благосостояние семьи».

Многие учёные считают, что для стабилизации и улучшения системы управления общественными делами необходимо корпоративное устройство власти, так как только в этом случае результатами труда сможет распоряжаться каждый человек, как равный участник властных отношений.

Для того, чтобы успешно заниматься вопросами властного полномочия, представляющими собой выверение политического курса, нахождение государства в геополитическом пространстве, разработку стратегического развития общества, государство должно избавить себя от отягощающих функций и довериться демократии и народному самоуправлению.

Итак, необходимо формирование гражданского общества, которое поставит под свой контроль государство. Государству необходимо передавать права по распоряжению собственностью граждан, хозяйственной жизнью общества самим гражданам или трудовым ассоциациям, органам местного самоуправления. Таким образом, государство, в большей мере освобождая себя от этих функций, будет заниматься выполнением своей главной функцией – защитой безопасности общества, каждого гражданина на основе закона.

Государство должно находиться под контролем общества, а власть будет заниматься населением, и защищать его нужды и потребности на всех уровнях. Кроме этого в настоящее время государству необходимо выработать новый духовно-идейный стержень, наличие которого всегда являлось объединяющим и вдохновляющим началом для российского общества. А также необходима выработка доктрины общественного развития и механизмов её реализации, что ведёт к тщательному изучению науки управления, и включение её научных достижений в практику работы органов государственного управления.

Главная политика стабилизации общественной системы: управленческий механизм реализации

Для стабилизации общества и его развития, необходимо выработать и предварить в жизнь социальную доктрину. Эта доктрина должна реализовать себя в социальной политике.

«Цель социальной политики – создание благоприятного социального климата и подлинного социального согласия на основе сбалансированности разных социальных интересов с помощью определённых механизмов, обеспечивающих удовлетворение основных жизненных потребностей населения и роста качества жизни всех граждан».

Социальная политика подразумевает действия государства в социальной сфере. Механизм реализации данной политики является интегральным, так как включает в себя государственную идеологию, право, социальные стандарты, экономические средства, культуру, демографию, психологию, национально-этнические регуляторы.

В социальной политике можно выделить ряд принципов:

1. формирование социальных ценностей и стандартов, являющихся важными для большинства населения;
2. обеспечение солидарности общества (предотвращение конфликтов между различными социальными слоями);

3. соблюдение критериев социальной безопасности (продолжительности жизни, повышение доходов, рождаемость, смертность);
4. закрепление социальных нормативов (минимальный прожиточный уровень, семейный доход и др.).

В разработке социальной политики можно выделить несколько этапов.

1 этап. На этом этапе принимаются социальные доктрины общества, определяются социальные цели, выявляются минимальные гарантии социальной безопасности: улучшение здравоохранения, системы образования, пенсионного обеспечения, решение жилищных вопросов, снижение криминальной обстановки и др.

2 этап. На каждом направлении выделяются приоритеты и в соответствии с этим определяются и разрабатываются комплексные целевые программы.

3 этап. По всем направлениям ещё раз уточняются целевые программы, задаются социальные ориентиры, устанавливаются сроки, пути реализации данных программ, выделяются ресурсы. По истечению сроков реализации данных социальных целевых программ, субъекты социальной политики государства (законодательные, исполнительные, судебные органы власти) отчитываются перед обществом об эффективности этих социальных программ.

В разработке социальной политики и в претворении её в жизнь участвуют такие ветви власти как законодательная, исполнительная, судебная власть, а также всё общество. Также общество осуществляет контроль, за реализацией социальной политики.

Итак, из вышесказанного видно, что осуществление социальной политики, невозможно без активного участия населения. В связи с этим функции социального менеджмента различают по трём уровням.

1. уровень. Государство разрабатывает минимальные социальные стандарты, которые закрепляются в правовых нормах (обеспечение медицинским обслуживанием, продуктами, доступ к образованию, определение минимального прожиточного уровня).

2. уровень. Социальная политика разрабатывается на региональном уровне, то есть регионы обеспечиваются ресурсами и властными полномочиями для обеспечения населения социальными благами.

Для эффективного принятия и реализации программы центра необходимо, чтобы при разработке принципов социальной политики принимали участие регионы, в каждом регионе должна быть разработана своя социальная концепция и возрождение терри-

тории и, чтобы действия федеральной и региональной политики были согласованы.

3. уровень. Государство предлагает ресурсы и властные полномочия муниципальным сообществам и органам местного самоуправления для решения местных вопросов и проблем. В настоящее время для ведения успешной социальной политики необходимо соблюдать ряд принципов, направленных на социальное возрождение общества.

1. При создании рыночного хозяйства необходимо выделить социальные приоритеты, обеспечить меры социальной безопасности.

2. Необходимо уделять должное внимание мерам социальной защиты населения, осуществление которых должно находиться под гласным контролем общества. Необходима ответственность субъектов власти за уровень благосостояния граждан.

3. Необходимо осуществлять оценку ресурсов для удовлетворения социальных нужд, а также разрабатывать меры по оценке их использования.

4. Необходима направленность экономики на социальные нужды населения.

5. Необходимо, чтобы в основе бюджетной, налоговой, инвестиционной политики стоял социальный вопрос.

6. Необходимо, чтобы в региональной политике приоритетные места занимали вопросы по обеспечению минимального прожиточного уровня населения, формирования новых рабочих мест и повышения культуры обслуживания населения, обеспечение безопасности граждан.

7. На федеральном уровне необходима социально-экономическая оценка приватизации.

8. Разработка и реализация социальных программ:

1. занятость населения;
2. формирование новых рабочих мест;
3. поддержка семьи;
4. поддержка молодёжи, материнства и детства;
5. укрепление здоровья людей.

9. Необходим учёт критериев «бедности» для разработки балансовых нормативов во всех социальных слоях населения.

10. Необходимо учитывать обеспечение новыми рабочими местами лиц, лишившимися работы в результате спада производства или закрытия предприятия.

Эти задачи подлежат первоначальному решению для эффективного действия социальной политики.

Поиск пути общественного развития – главная задача социального управления

Каждая страна постоянно находится в поисках оптимальных путей развития, так как последние позволяют успешно расходовать ресурсы, вовлекать интеллектуальные силы общества в процесс поиска решений, быстро выходить из создавшихся кризисных ситуаций. Так как сейчас весь мир находится в социальной, политической, экологической, экономической нестабильности, то принимаются различные решения, пути к переходу к устойчивому развитию.

«Новая модель должна строиться с учётом неразрывности задач социального, экономического, культурного развития и охраны природной среды всех стран и народов, основываться на изменении шкалы ценностей ведущих центров мирового сообщества».

Для осуществления этих идей необходимы новые подходы к разработке стратегии устойчивого развития мира.

Россия сейчас находится в центре всех нестабильностей, которые её окружают. И поэтому сейчас необходимы для неё пути эффективного выхода из кризиса. На взгляд многих учёных одним из таких путей может стать корпоратизм, где последний рассматривается, как особый тип обустройства всей общественной жизни: экономической, политической, духовной.

Корпоратизм основан на таких принципах: «совладение и сораспоряжения корпоративной собственностью, подлинно народного самоуправления, договорных отношений между центральной и местной властью, возрождения духовности и культуры в каждом местном сообществе, которому центр делегирует все права распоряжения ресурсами, в том числе интеллектуальными».

На основании сказанного можно выделить основные цели корпоративного пути развития.

1. Рост благосостояния населения.
2. Улучшения качества жизни людей, укрепление здоровья, рост продолжительности жизни.
3. Развитие творческого потенциала каждого индивидуума.
4. Возможность найти достойную реализацию своим способностям и талантам подрастающему поколению.
5. Обеспечение качества жизни всем социальным слоям общества.

Корпоративный путь развития может не только ставить перед собой данные цели, но и реализовывать их, так как ответственность

и забота об этом лежит как на государстве, так и на органах местного самоуправления, муниципальных образованиях. Для достижения поставленных целей необходимо объединение всех сил общества.

В России корпоратизм известен издревле. Именно на нём основывалось и развивалось российское государство: основы совладения собственностью, союз местных сообществ, трудовая демократия и местное самоуправление. При корпоратизме особое значение имеет взаимоотношение между властью и обществом. Здесь на основе договоров муниципальные образования отдают часть функций и ресурсов центральной власти и имеют право спрашивать об эффективном их использовании в интересах общества. Центральная власть получает функции защиты безопасности граждан, накопления ресурсов и другие подобные.

Остальные функции и ресурсы передаются территориям, муниципальным образованиям, которые своими силами и под свою ответственность решают проблемы своих граждан.

Данный корпоративный путь может помочь России преодолеть тот кризис, в котором она сейчас оказалась. Корпоративные формы хозяйствования позволяют создать средний класс собственников, которые являются совладельцами природных ресурсов и совместного капитала.

Каждый гражданин и общество получают дивиденды от коммерческого использования природных ресурсов, экспортные пошлины и рента распределяются по счетам членов корпорации. При этом происходит рациональное распределение средств, часть из них идёт на личное потребление, остальное распределяется по фондам развития и социального обеспечения.

«Главное преимущество корпоративного метода хозяйствования перед капиталистическим и социалистическим хозяйствованием состоит в том, что богатство одних не создаётся за счёт других».

Здесь задача социальной политики состоит в том, чтобы предоставить возможность для творческого приложения своих сил, потенциалов.

Корпоратизм помогает эффективно использовать ресурсы, управленческие возможности территорий. Кроме этого корпоративная культура в последствии помогает создать управленческую, организационную культуру, без которой сейчас немыслимо современное социальное управление. В заключении следует подчеркнуть, что эффективное социальное управление, выход государства из сложившегося кризисного положения во многом зависит от исполь-

зования интеллектуального потенциала всего общества, информационно-аналитического усиления государства и демократического обсуждения создавшихся условий и решений.

Формирование инновационной управленческой культуры XXI века – главное условие рационализации современного социального управления

В настоящее время наблюдается кризис в социальном управлении, который основывается на противоречиях между субъектом и объектом управления. Преодоление данного кризиса невозможно без учёта фактора культуры, который в последнее время приобретает всё большее значение.

В управленческой культуре выделяют следующие элементы:

- управленческие знания (теория социального управления, менеджмента);
- общественные отношения управленческие и организационные, которые представляют собой материальный эквивалент знаниям, нормам, правилам;
- управленческая деятельность, с помощью которой в процессе социализации личности, последней передаются знания и ценности общества, что позволяет создавать условия для возникновения творческой личности, её культуры, развитие инновационных подходов к управленческой деятельности.

Сам механизм формирования управленческой культуры можно представить следующим образом:

- формирование знаний, управленческих концепций, проектов программ и т.д.;
- развитие управленческих отношений;
- мотивация творческой деятельности в сфере управления;
- утверждение уважения в обществе к общественным институтам, государству, законом, морали, праву;
- разработка и внедрение управленческих технологий, которые объединяют между собой все вышесказанные этапы.

Сейчас весь мир испытывает проблемы в области нравственности, духовности, культуры. В частности и в управленческой культуре, которая является частью общей культуры. Преодоление таких проблем должно происходить в обстановке добра и согласия, толерантности.

Невозможно навязывание ценностей культурных образцов одних стран – другим, так как это может вызвать явление «культурошока», что приводит к дезорганизации человека в жизненном пространстве.

Конечно, необходимо, чтобы культуры разных народов добились полного взаимопонимания и согласия, и на основе этого мог возникнуть новый тип культуры, соответствующий всем заданным требованиям, состоящий из отбора всего самого лучшего.

Существует три типа управленческих культур: административно-командная, информационно-аналитическая и социально ориентированная.

Первая основывается на господстве административного права и государственных структур. Основной движущий мотив – это страх. Такая культура характерна для тоталитарных режимов.

Информационно-аналитическая культура подразумевает господство информационных технологий, компьютерных систем. Приоритетом здесь является технократический компонент.

Центром социально ориентированной культуры является человек. Здесь отдаётся предпочтение раскрытие творческого потенциала личности.

Из вышесказанного следует, что основу новой интегральной управленческой культуры должна составлять социально ориентированная культура, где во главу угла будут поставлены принципы гуманизма, защита, воспроизводство и развитие, как природы, так и человека.

Ближе всего к разработке данной концепции подошла Япония. Японцы смогли объединить классические концепции современной европейской культуры управления со своей самобытностью, созерцательностью.

Главный принцип их состоит в том, чтобы ориентироваться на отдалённые цели, не довольствоваться временными успехами. Кроме этого в социальном управлении приоритетом для них является человеческий фактор, главным является культура управления персоналом.

Культура управления основывается на знаниях многих наук, таких как: социология, политология, история, психология, информатика и др.

Но приоритетом в управленческой культуре пользуются знания, связанные с пониманием человека, его поведением в социальных организациях. В связи с этим большое внимание должно уделяться обучению управляющего персонала в различного рода спе-

циальных учреждениях, та как хорошо обученные и талантливые управленцы являются основой успеха в организации. Данные люди должны обладать незаурядными способностями в области организации людей, принятии стратегических решений, склонные к инновациям, владеющие принципами организационной культуры.

Исходя из этого управленец, входя в организацию, должен овладеть её принципами и в зависимости от этого определить стиль управления, который принесёт наибольший эффект в достижение целей.

Важнейшей частью управленческой культуры, да и культуры в целом, является управленческий интеллект. Он формируется на основе личного опыта, на основе научных знаний и является составной частью интеллектуальной собственности.

Необходимо частью управленческого интеллекта является способность к рефлексии, потребность в постоянном совершенствовании.

Сейчас интеллект становится национальным ресурсом. И в лучшем положении оказывается та страна, которая в полной мере может использовать и развивать интеллектуальный потенциал управления. Поэтому стратегической задачей социального управления является охрана, защита и стимулирование развития интеллектуального потенциала общества. В этой области выделяют такое понятие, как интеллектуальная культура специалиста управления, включающая в себя профессиональные знания, методологическое мышление.

В этой сфере необходима связь между социальным программированием и техническим, осуществляющая системный анализ и информационно-аналитическое обеспечение.

К формированию механизмов культуры управления также относят и управленческое консультирование, которое основывается на профессиональной помощи специалистов, оказываемой руководителям, в решении сложных и неординарных проблем. Консультант является социальным менеджером, носителем общечеловеческих ценностей, хорошо ориентирующийся во всех сферах общественной жизни.

Таким образом, в данный момент перед социальным управлением стоит задача формирования современной управленческой элиты, которая обладает профессиональными знаниями, творческим потенциалом и способна влиять на общественную жизнь, эффективно достигая поставленные цели.

Изучив данную тему студент должен:

Знать:

- «Геополитика в современном управление
- Государство – главный субъект социального управления;
- Главная политика стабилизации общественной системы: управленческий механизм реализации;
- Поиск пути общественного развития – главная задача социального управления;
- Формирование инновационной управленческой культуры 21 века – главное условие рационализации современного социального управления

«**Геополитика** – наука о методах воздействия политической, экономической и физической географии на внутреннюю и внешнюю политику».

«**Цель социальной политики** – создание благоприятного социального климата и подлинного социального согласия на основе сбалансированности разных социальных интересов с помощью определённых механизмов, обеспечивающих удовлетворение основных жизненных потребностей населения и роста качества жизни всех граждан».

Владеть Терминологией курса.

Приобрести основные навыки:

1. Подготовки документов в архив..
2. Формирование личных дел

Вопросы для самопроверки

1. Что такое контроль?
2. Из каких этапов состоит процесс контроля?
3. Как понимается в теории организации и управления контроль через социализацию?
4. Как понимается в социологии и психологии управления контроль через групповое давление?
5. Каковы условия успешного контроля через групповое давление?
6. Что такое контроль по нормативным комплексам?
7. Как можно определить власть с точки зрения ценностного подхода?

8. Какое явление свидетельствует, что отношения власти окончательно сформировались?
9. Какие основания власти выделяют в организации?
10. Чем должен обладать руководитель для более успешного закрепления власти в организации?
11. Что необходимо для соблюдения баланса власти в организации?
12. Что может защитить руководителя от потери власти?

Основные требования к написанию контрольных работ

Выполнение контрольных работ способствует более глубокому изучению основ организационного поведения, поднимает практическую результативность предпринимательской деятельности студентов.

Контрольная работа выполняется на отдельных листах, которые должны быть пронумерованы и сброшюрованы. Писать текст следует только с одной стороны листа. Контрольная работа должна иметь титульный лист, план, введение, основную часть, заключение и список использованной литературы (с указанием интернет ресурсов).

На титульном листе следует указать название учебного заведения, кафедру, вариант работы, курс, группу, шифр, Ф.И.О. и оглавление, в котором перечисляются разделы с указанием страниц.

Желательно чтобы работа была набрана на компьютере. Шрифт Times New Roman Cyr, кегль 12. Межстрочные интервалы – 1,5. Не следует применять для одного и того же понятия разные термины, символы, сокращения слов, кроме общепринятых и соответствующих стандартам.

В тексте необходимо иметь ссылки на источники. Ссылки на источники целесообразно приводить непосредственно по тексту и указанием порядкового номера авторов работ, данных в конце работы в списке литературы. Ссылку можно сделать подробную или краткую.

Статистический материал предпочтительнее оформлять в виде таблиц. Статистические таблицы должны иметь четкие названия, содержать единицы измерения. Все таблицы должны быть пронумерованы по порядку.

Составлению плана работы следует уделять самое серьезное внимание. План должен быть хорошо продуман. Основное назначение плана – обеспечить строгую логическую последовательность и взаимную увязку всех разделов контрольной работы.

К контрольной работе нужно подходить как к небольшому самостоятельному научному исследованию.

Во введении следует обосновать актуальность темы, сформулировать цель работы и задачи из нее вытекающие. Введение должно быть изложено кратко и точно, убедительно и конкретно. Объем введения 1-3 страницы.

В основной части работы содержание должно строиться в соответствии с планом. Подтверждаться расчетами, графиками и схемами.

Таблицы и графики должны выполняться в соответствии со всеми требованиями. Таблицу следует, как правило, строить так, чтобы она размещалась на одной странице. При ссылке в тексте на таблицу, график, схему необходимо указывать на номер и страницу, на которой они расположены.

Основная часть контрольной работы состоит, как правило, из двух-трех глав. В работе раскрывается экономическая сущность изучаемой проблемы, на основе обзора литературных источников, делается обобщение и приводятся рекомендации или уточнения.

Далее рассматриваются особенности, преимущества и недостатки, уточнения по формулировкам, определениям, задачам, целям, стратегии и тактике.

В работе необходимо рассматривать ситуации, которые возникают в организационном процессе. По возможности дать анализ сложившейся ситуации и предложить возможные варианты ее разрешения. Если в работе требуется отдельные ситуации подкрепить примерами, расчетами, то необходимо дать иллюстрированный пример.

Объем основной части работы приблизительно 10 страниц. В конце контрольной работы делается заключение или выводы. Особое внимание в контрольной работе уделяется заключению (выводам). В заключении необходимо отразить главные выводы по каждому пункту плана. Объем заключения 1-2 страницы.

После заключения, начиная с новой страницы, необходимо составить список литературы. В этот список включается вся учебная и научная литература по теме, которую студент подобрал и прочитал в процессе написания контрольной работы, а не только та, на которую имеются ссылки в тексте контрольной работы.

Последним разделом контрольной работы может быть приложение.

Во всех затруднениях связанных с написанием контрольной работы следует обращаться к научному руководителю (преподавателю).

Темы рефератов

1. Бюрократизм как форма современной хозяйственной организации.
2. Вклад «классической» теории организации в науку об управлении.
3. Власть в организации.
4. Влияние ценностей на структуру организаций.
5. Группа как основа организации.
6. Гуманистический подход к пониманию личности и поведения.
7. Исторические и социальные корни предпринимательства (М. Вебер, В. Зомбарт).
8. Исторические типы социальной организации труда.
9. Классическая геометрия труда А. К. Гастева.
10. Личность как структурный компонент организации.
11. М. П. Фоллетт как основоположник доктрины «человеческих отношений».
12. Модели и методы принятия управленческих решений.
13. Модели организационных изменений.
14. Организационная культура, как фактор, определяющий поведение членов организации.
15. Особенности «японской» теории организации и управления.
16. Понятие власти в теории организации и управления.
17. Понятие организационной культуры.
18. Принятие решений в организации в условиях риска и неопределенности.
19. Проблема классификации подходов и школ теории управления.
20. Проблема лидерства в организации.
21. Проблема мотивации персонала в организации.
22. Проблема рестрикционизма в истории психологии организации и управления.
23. Проблема рестрикционизма в истории социологии организации и управления.
24. Проблема рестрикционизма в работах Ф. Тейлора и М. Вебера.
25. Проблемы групповой динамики в организации.
26. Современные тенденции развития в теории и практике социологии организации.

27. Соотношение формальной и неформальной структур организации, как фактор влияющий на эффективность деятельности организации.
28. Социальная организация и ее роль в разрешении конфликтов на предприятиях.
29. Социально-психологические проблемы инновации в организации.
30. Социально-психологический климат в организации.
31. Специфика коммуникационных процессов в организации.
32. Специфика целеполагания в организации.
33. Специфические черты теории организации и управления в России.
34. Сравнительный анализ западноевропейской, американской и японской моделей управления организацией.
35. Структура организации: основные компоненты.
36. Теории лидерства в современной социологии организации.
37. Теории мотивации в современной социологии организации.
38. Теория бюрократии М. Крозье.
39. Управление конфликтами в организации.
40. Ф. У. Тейлор и тейлоризм.
41. Формы и методы разрешения трудовых конфликтов и споров.
42. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо: вклад в теорию управления.
43. Социология организаций: предмет, история, место среди гуманитарных наук и научных дисциплин по бизнесу и управлению.
44. Управленческое консультирование как сфера деятельности.
45. Диагностика предприятий.
46. Стадии развития организации и кризисы организационного развития.
47. Методы разработки проектов и принятия решений в организации: метод номинальных групп, сценарный метод, групповая работа и т.д.
48. Технология построения стратегии в организациях.
49. Социально-психологические механизмы влияния организационной культуры на поведение членов организации.

Итоговое тестирование

Тест 1

1. *Предметом науки управления является*
 - а) управленческая деятельность;
 - б) управленческие отношения;
 - в) управленческая деятельность в единстве с управленческими отношениями;
 - г) система социального управления.
2. *Основной метод исследования в социальном управлении -*
 - а) процессный подход;
 - б) ситуационный подход;
 - в) системный подход;
 - г) в социальном управлении нельзя выделить основной метод исследования.
3. *Основным элементом социального управления является*
 - а) целеполагание;
 - б) целедостижение;
 - в) объект управленческого воздействия;
 - г) субъект управленческого воздействия.
4. *Какие пять функций в процессе управления выделил А.Файоль?*
 - а) планирование, организация, мотивация, координирование, контроль;
 - б) планирование, организация, мотивация, подбор и расстановка персонала, контроль;
 - в) планирование, организация, мотивация, коммуникация, контроль;
 - г) планирование, организация, контроль, распорядительство, коммуникация.
5. *Именно он предложил в России разделить систему власти на три части: законодательную, исполнительную и судебную.*
 - а) А.Л.Ордин-Нащокин;
 - б) С.Ю.Витте;
 - в) А.С.Столыпин;
 - г) М.М.Сперанский.
6. *Основная функция управления - это*
 - а) целеполагание;
 - б) организация;

- в) планирование;
 - г) распорядительство.
7. *Целеполагание представляет собой процесс*
- а) анализа функционирования управляемого объекта;
 - б) выявления различных потребностей управляемого объекта;
 - в) определения связей и отношений управляемого объекта;
 - г) определения структуры управляемого объекта;
8. *Цель должна соответствовать требованию:*
- а) конкретности;
 - б) реальности;
 - в) контролируемости;
 - г) конкретности, реальности, контролируемости.
9. *Программы, направленные на решение задач различных групп отраслей, - это*
- а) функциональные программы;
 - б) отраслевые программы;
 - в) производственные программы;
 - г) программы экономического развития.
10. *Данное моделирование представляет параметры объекта с помощью различных символов, схем, формул.*
- а) предметное моделирование;
 - б) математическое моделирование;
 - в) знаковое моделирование;
 - г) имитационное моделирование.
11. *Социальная группа - это*
- а) объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур;
 - б) группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов;
 - в) группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов;
 - г) совокупность индивидов, объединенная любым общим признаком (различными общими характеристиками).
12. *Основной функцией лидера группы является*
- а) постановка цели;
 - б) контроль за деятельностью членов группы;

- в) организация деятельности группы;
- г) руководство группой.

13. Малая группа - это

- а) группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов;
- б) относительно компактная социальная группа людей, объединенных единым видом общественной деятельности;
- в) группа, члены которой доверяют своему лидеру;
- г) относительно компактная социальная группа людей, объединенных общностью интересов.

14. Законная власть, требующая беспрекословного подчинения - это

- а) утилитарная власть;
- б) объединительная власть;
- в) власть связей;
- г) авторитарно-нормативная власть.

15. Эффективная организационная культура должна включать в себя:

- а) широко разделяемую философию и убежденность в том, что все, что делают работники важно для других;
- б) внимание к индивидууму и осмысленное чувство неформальных правил и ожиданий;
- в) признание авторитета выдающихся людей и веру в действенность ритуалов и церемоний;
- г) все вышеперечисленные варианты.

16. Управляемая подсистема

- а) обеспечивает процесс целенаправленного воздействия;
- б) обеспечивает процесс создания материальных и духовных благ;
- в) образует организационную структуру управления;
- г) обеспечивает функционирование социальной системы.

17. Аспектный подход

- а) позволяет изучить социальное управление в динамике развития социальных отношений;
- б) позволяет изучить отношения социального управления во взаимосвязи различных подходов;
- в) рассматривает только одну сторону отношений социального управления, которая исследуется какой-либо социальной наукой.
- г) рассматривает управляющую и управляемую подсистемы как целостную структуру, пронизанную общей целью.

18. Выберите одно верное утверждение:

- а) каждая социальная система самоуправляема и испытывает как внутреннее, так и внешнее влияние;
- б) каждая социальная система самоуправляема, но испытывает внешнее влияние;
- в) каждая социальная система управляема, так как испытывает как внутреннее, так и внешнее влияние;
- г) каждая социальная система самоуправляема, так как испытывает только внутреннее влияние.

19. Неформальная организация складывается на основе закона

- а) приоритетности социальных целей;
- б) интеграции управления;
- в) необходимого разнообразия;
- г) эргономики.

20. В таких коллективах господствует страх, недоверчивость, подозрения по поводу возможных последствий. У персонала работает мотивация на защиту.

- а) «шизоидные» коллективы;
- б) «принудительные» коллективы;
- в) «параноидные» коллективы;
- г) «депрессивные» коллективы.

21. На каких трех уровнях происходит анализ организационного поведения?

- а) на индивидуальном, групповом, организационном;
- б) на индивидуальном, групповом, межгрупповом;
- в) на межличностном, групповом, межгрупповом;
- г) на групповом, межгрупповом, организационном.

22. Структура дисциплины «организационное поведение» была предложена в 1958г.

- а) Р.Годдоном;
- б) Д.Хауэлом;
- в) Г.Левиттом;
- г) С.Коссеном.

23. Организационное поведение описывается через призму процессов взаимодействия, когда индивид (группа) вынужден в своем поведении учитывать систему ожиданий (ролевых предписаний)

- а) в интеракционистском подходе;
- б) в модели социального обмена;

- в) в теории социального действия;
 - г) в феноменологическом подходе.
- 24. Культура является характеристикой**
- а) формальных организаций;
 - б) неформальных организаций;
 - в) трудовых коллективов;
 - г) всех организаций.
- 25. Группа в своем развитии проходит стадии**
- а) формирования, конфликта, формирования норм, гибели;
 - б) формирования, конфликта, формирования норм, исполнения задач;
 - в) формирования норм, исполнения задач, конфликта, гибели;
 - г) формирования, формирования норм, исполнения задач, гибели.
- 26. Впервые понятие «информация» было дано в рамках теории информации в 50-е годы XX века в трудах**
- а) Р.Хартли;
 - б) А.И.Берга;
 - в) К.Шеннона и Н.Винера;
 - г) В.М.Глушкова;
- 27. По определению ЮНЕСКО информация рассматривается как**
- а) «ориентированное знание о состоянии социальной системы, процесс обеспечения информационных потребностей общества на основе применения ИТ»;
 - б) «универсальная субстанция, пронизывающая все сферы человеческой деятельности, служащая проводником знаний и мнений, инструментом общения, взаимопонимания и сотрудничества, утверждения стереотипов мышления и поведения»;
 - в) «обозначение содержания, полученного из внешнего мира в процессе нашего приспособления к нему и приспособления к нему наших чувств»;
 - г) «мера неоднородности распространения материи и энергии в пространстве и во времени, мера изменений, которые сопровождают все протекающие в мире процессы».
- 28. На этом уровне принятия решений руководитель старается обнаружить новое решение для известной проблемы (по М.Вудкоку и Д.Френсису)**
- а) рутинный уровень;
 - б) селективный уровень;

- в) адаптационный уровень;
- г) инновационный уровень.

29. В принятии решения должны участвовать все те, кто непосредственно с ним связан – это принцип

- а) соучастия;
- б) единства единоначалия и коллегиальности;
- в) соразмерности прав и ответственности;
- г) свободы выбора.

30. Ориентирующая функция социального контроля

- а) позволяет руководителю принимать своевременные и эффективные решения;
- б) направлена на вовлечение в работу всех человеческих ресурсов;
- в) направлена на получение необходимых знаний о состоянии анализируемой системы;
- г) раскрывается в направлении внимания исполнителей на выполнение решений, связанных с вопросами, на которые руководитель постоянно обращает внимание.

31. Для XX века характерно:

- а) ухудшение экологической ситуации, растущая дифференциация населения, увеличение роста населения Земли, трата невозполнимых ресурсов;
- б) ухудшение экологической ситуации, снижение дифференциации населения, увеличение роста населения Земли, трата невозполнимых ресурсов;
- в) ухудшение экологической ситуации, снижение дифференциации населения, уменьшение численности населения Земли, трата невозполнимых ресурсов;
- г) ухудшение экологической ситуации, растущая дифференциация населения, уменьшение численности населения Земли, рациональное использование невозполнимых ресурсов.

32. Доктрина «Пределы роста» была предложена

- а) Международным институтом прикладного системного анализа;
- б) Дж.Форрестером;
- в) Римским клубом;
- г) В.Леонтьевым.

33. Для какого типа империй характерно владение колониями и военное или цивилизованное их подавление?
- а) для национального типа;
 - б) для колониального типа;
 - в) для цивилизованного типа;
 - г) для каждого из этих типов.
34. За реализацией социальной политики осуществляет контроль
- а) Президент РФ;
 - б) Конституционный Суд РФ;
 - в) органы исполнительной власти РФ;
 - г) Общество.
35. В управленческой культуре выделяют следующие элементы:
- а) управленческие знания, управленческие и организационные отношения, управленческая деятельность;
 - б) управленческие знания, управленческий опыт, управленческая деятельность;
 - в) управленческий опыт, управленческие отношения, организационные отношения;
 - г) управленческие знания, управленческий опыт, управленческие отношения.

Тест 2

1. Продолжить фразу: «Наука социального управления...»:
- а) является прикладной частью социальных и экономических наук;
 - б) является прикладной частью социальных, экономических, политических, юридических наук;
 - в) опираясь на фундаментальные положения разных отраслей обществоведения, ряд прикладных отраслей, имеет свой предмет и свою проблематику исследования;
 - г) нет правильного ответа.
2. Социальное управление рассматривается как...:
- а) сфера деятельности людей;
 - б) процесс воздействия на социальные процессы для достижения определенных целей, а также как сфера деятельности людей;
 - в) процесс воздействия на политические процессы для достижения определенных экономических целей;
 - г) процесс воздействия на социальные процессы для достижения определенных целей.

- 3. В России начало развития управленческой науки было положено:**
- а) в 20-е годы XX века (ученые – А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке, Е.Ф. Розмирович, И.М. Бурдянский);
 - б) в начале XX века С.Ю. Витте и А.С. Столыпиным;
 - в) в XVII веке при участии А.Л. Ордин-Нащокина;
 - г) в начале XIX века М.М. Сперанским.
- 4. Совокупность принципов социального управления:**
- а) может изменяться в результате развития социального управления, но основные принципы управления полностью исчезнуть не могут;
 - б) не зависит от развития социального управления;
 - в) не может изменяться в результате развития социального управления, а основные принципы управления могут полностью исчезнуть;
 - г) данной совокупности не существует.
- 5. Социальные методы управления включают в себя:**
- а) мотивацию отдельных работников, мотивирование работы, мотивирование организационной деятельности;
 - б) указания, правила, рекомендации, контроль;
 - в) методы комплектования малых групп, методы гуманизации труда, методы профессионального отбора и обучения;
 - г) методы социального нормирования, социально-политические методы, методы социального регулирования, методы морального стимулирования.
- 6. Из перечисленных вариантов выберите определение оптимального подхода к постановке цели:**
- а) цель может задаваться без учета анализа состояния и возможностей данной системы, или же цель исходит из состояния системы и представляет собой ожидаемый результат преобразования данной системы;
 - б) подход к цели может осуществляться в плане ее приемлемости;
 - в) цель может выводиться из данного состояния системы, ее возможностей и ресурсов и планируется ее улучшение, переход к более качественному состоянию. Ресурсы здесь не только эффективно используются, но и вводятся новые по мере необходимости;
 - г) ставящаяся цель определяет будущее состояние системы, поэтому функционирование и развитие данной системы в настоящем ориентируется на отражающееся состояние в поставленной цели.

7. **Комплексные целевые программы, охватывающие все сферы общественной жизни, направленные на достижение общенациональных целей называются:**
- а) региональными;
 - б) производственными;
 - в) общегосударственными;
 - г) функциональными.
8. **Какие стратегии имеет в своей основе стратегический план предприятия?**
- а) стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратегия;
 - б) финансовая стратегия и стратегия производства;
 - в) стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений;
 - г) стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия производства и экологическая стратегия.
9. **В настоящее время, в связи со значительным изменением характера социального управления, все цели, которые ставятся, направлены на:**
- а) производство;
 - б) получение сверхприбылей;
 - в) человека, на его духовность, нравственность, мораль;
 - г) экологию.
10. **В социальном управлении под нормами понимаются:**
- а) прогнозы, расчеты, социальные программы;
 - б) стихийно сложившиеся, установленные нормами правила, определяющие устойчивые формы социальной жизнедеятельности людей, направленные на достижение одобряемых ими социальных целей;
 - в) желательные результаты развития социальных процессов;
 - г) образы, аналоги, схемы некоего объекта реальности, объекта культуры, познания оригинала.
11. **Определение команды (в социологии), обозначающее внутреннюю суть этого объекта:**
- а) социальная группа, в которой неформальные отношения между ее членами могут иметь большое значение, нежели формальные, а действительная роль и влияние конкретной личности не совпадают с ее официальным статусом и весом;

- б) трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации;
 - в) временная или постоянная воинская организация численностью от 3 человек и более, предназначенная для выполнения определенных обязанностей по службе или каких-либо работ;
 - г) в современной социологии употребляется термин «коллектив».
- 12. Наличие общих целей у членов социальной группы как условие возникновения команды:**
- а) необходимое, но не достаточное;
 - б) достаточное;
 - в) ненужное;
 - г) в зависимости от конкретной цели.
- 13. Для эффективного социального управления:**
- а) необходима личность, обладающая безграничной властью;
 - б) личностные качества не имеют существенного значения;
 - в) необходима личность, обладающая только профессиональными навыками;
 - г) необходима личность, сильная, волевая, неординарная, обладающая профессиональными знаниями, интеллектом, большим творческим потенциалом.
- 14. Основные и единственные факторы, наличие которых определяет команду:**
- а) общая ответственность и общие цели;
 - б) лидерство и доверие;
 - в) профессиональное и психологическое взаимодействие;
 - г) общность интересов и норм поведения.
- 15. Объединительная власть – это:**
- а) власть, которая возникает в коллективе, создавая свои законы и нормы;
 - б) законная власть, требующая беспрекословного подчинения;
 - в) власть, связанная с применением мотивов, имеющих большое значение для управляемых субъектов;
 - г) отсутствие власти.
- 16. Аспектный подход:**
- а) позволяет изучить социальное управление в динамике развития социальных отношений, находящихся под влиянием различных факторов;

- б) изучение отношений социального управления проходит во взаимосвязи различных подходов (правового, экономического, социально-психологического);
- в) рассматривается только одна сторона отношений социального управления, которая исследуется какой-либо социальной наукой (философией, психологией, социологией и т.д.);
- г) управляемая и управляющая подсистемы рассматривается как целостная структура, пронизанная общей целью. На основании этого выделяются ее свойства и связи.

17. Основа социального управления – это:

- а) социальные отношения, социальные процессы, социальные организации, ресурсы и сам человек;
- б) общественные процессы;
- в) элементы, которые обеспечивают целенаправленное воздействие на элементы управляемой системы, с целью достижения определенных результатов;
- г) взаимодействие субъекта и объекта управления.

18. Какой элемент организационной структуры не относится к формальной организации?

- а) разделение труда;
- б) специализированность различных частей организации;
- в) соответствие профессиональных качеств, знаний, умений, прав, полномочий личности содержанию выполняемых функций;
- г) иерархия отношений.

19. Типовые ошибки «семейно-приятельского» этапа развития коллектива:

- а) на работу приглашают приятелей и родственников, не существует четкого разделения труда между сотрудниками, у сотрудников диаметрально противоположные взгляды на бизнес;
- б) при подборе кадров обычно пользуются услугами психологов-психоаналитиков или специализированных кадровых агентств;
- в) как правило, уточняются цели и задачи, стоящие перед фирмой и трудовым коллективом;
- г) в трудовом коллективе происходит четкое разделение ролей и ответственности, появляется готовность выполнять свой объем работы.

20. *Признаки «принудительного» коллектива «эпохи перемен»:*
- а) работа – это шоу, спектакль, рассчитанный на публику, сотрудники активны, слишком непринужденны в общении и чрезвычайно предприимчивы, принимаемые решения рискованны, основаны на стремлении продемонстрировать самостоятельность;
 - б) руководитель – нечто среднее между экономом и ночным сторожем, пассивность и неуверенность в будущем – основные настроения коллектива, выступать с предложениями и инициативами – бессмысленно;
 - в) руководитель с подчиненными сохраняет большую дистанцию, не дает им указаний, его человеческие качества никак не проявляются, любая информация – орудие власти;
 - г) действия регламентированы, основное стремление сотрудников – избежать ошибок и неточностей, значимую роль играет служебное положение.
21. *По типу субъекта-носителя организационное поведение делится на:*
- а) осознанное и неосознанное;
 - б) индивидуальное, групповое, ролевое и организационное;
 - в) конструктивное и деструктивное;
 - г) кооперированное и конфликтное.
22. *Особенности поведения социальных субъектов объясняются наличием врожденных или приобретенных черт человека (группы) – это:*
- а) методология индивидуальных различий;
 - б) необихевиористский метод;
 - в) психоаналитический подход;
 - г) гештальтпсихология.
23. *В рамках социологической науки не выделяют методологическую ориентацию, такую как:*
- а) теория социального действия;
 - б) инвайронментальный подход;
 - в) бихевиористский подход;
 - г) конфликтный подход.
24. *Система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников в данной организации, отличающаяся стилем руководства, показателями удовлетворенности работой, уровнем взаимного сотрудничества,*

идентифицирования работников с организацией и целями ее развития – это:

- а) бизнес-план;
- б) дерево целей;
- в) план действий сотрудников в экстремальных ситуациях;
- г) организационная культура.

25. По окончании какой стадии развития группы возникает организационная культура:

- а) формирование;
- б) формирование норм и исполнение задачи;
- в) конфликт;
- г) организационная культура появляется с появлением организации.

26. Что не относится к существенным признакам, характеризующим качественную информацию:

- а) объективность;
- б) достоверность;
- в) высокие материальные затраты на получение информации;
- г) полнота данных.

27. На данном уровне перед руководителем возникают неожиданные проблемы, которые требуют от него неординарных решений. Это:

- а) рутинный уровень;
- б) инновационный уровень;
- в) селективный уровень;
- г) адаптационный уровень.

28. Либеральный стиль руководства – это, когда

- а) руководитель принимает решение лично без согласования с сотрудниками;
- б) решения принимаются совместно;
- в) руководитель принимает решение с предварительным советом специалистов по данному вопросу;
- г) решения принимаются подчиненными

29. Функция, позволяющая руководителю принимать своевременные и эффективные решения:

- а) функция обратной связи;
- б) диагностическая функция;
- в) стимулирующая функция;
- г) педагогическая функция.

30. *Исправить недостатки, возникающие в процессе выполнения решения, помогает:*
- а) текущий контроль;
 - б) предварительный контроль;
 - в) последующий контроль;
 - г) отсутствие какого-либо контроля.
31. *Главным критерием выживания мира на сегодня является:*
- а) более полное использование природных ресурсов;
 - б) более полное использование основного ресурса выживания человечества – управленческого;
 - в) насаждение потребительства и стяжательства;
 - г) улучшение экологической ситуации во всем мире.
32. *Преобладание интересов коллектива над личностными характерно для:*
- а) цивилизованного типа империи;
 - б) национального типа империи;
 - в) колониального типа империи;
 - г) нет правильного ответа.
33. *Главный субъект социального управления – это:*
- а) сотрудник конкретной организации;
 - б) государство;
 - в) организация;
 - г) коллектив организации.
34. *Предотвращение конфликтов между различными социальными слоями характеризует один из принципов социальной политики, такой как:*
- а) формирование социальных ценностей и стандартов, являющихся важными для большинства населения;
 - б) соблюдение критериев социальной безопасности;
 - в) закрепление социальных нормативов;
 - г) обеспечение солидарности общества.
35. *Какая из стран ближе всего подошла к разработке концепции социально-ориентированной управленческой культуры:*
- а) Япония;
 - б) Китай;
 - в) США;
 - г) Германия.

Тест 3

1. *Первый, кто стал рассматривать управление как науку был:*
 - а) А. Смит
 - б) Ф. Тейлер
 - в) Р. Оуэн
 - г) Ч. Беббиджу
2. *Э. Мэйо был родоначальником:*
 - а) классической школы
 - б) административной школы
 - в) школы человеческих отношений
 - г) количественной школы
3. *Четвертый исторический период в развитии теории и практики социального управления связан:*
 - а) с возникновением власти жрецов
 - б) с приходом профессиональных менеджеров
 - в) с именем вавилонского царя Хаммурапи
 - г) с зарождением капитализма
4. *Социальные методы включают в себя:*
 - а) организационно-административные методы
 - б) методы самоуправления
 - в) экономические методы
 - г) методы социального нормирования
5. *Власть, дисциплина, ответственность составляют основу:*
 - а) социально-политических методов
 - б) социально-психологических методов
 - в) организационно-административных методов
 - г) методов социального регулирования
6. *Программы, направленные на решение задач различных групп отраслей – это:*
 - а) общегосударственные программы
 - б) региональные программы
 - в) практически-стратегические программы
 - г) функциональные программы
7. *В программно-целевом подходе управления можно выделить один из его вариантов:*
 - а) мультипликационный подход
 - б) организационный подход

- в) общегосударственный подход
 - г) функциональный подход
8. Данное моделирование представляет параметры объекта с помощью различных символов, схем, формул:
- а) социальное моделирование
 - б) имитационное моделирование
 - в) знаковое моделирование
 - г) предметное моделирование
9. Программы, охватывающие все сферы общественной жизни, направленные на достижение общенациональных целей:
- а) практически-стратегические программы
 - б) региональные программы
 - в) общегосударственные программы
 - г) функциональные программы
10. Один из видов имитационного моделирования:
- а) аналоговые модели
 - б) знаковые модели
 - в) предметные модели
 - г) игровые модели
11. Объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур – это:
- а) социальная группа
 - б) команда
 - в) организация
 - г) общество
12. Необходимым условием возникновения команды является:
- а) общая ответственность
 - б) общие цели
 - в) профессиональное и психологическое взаимодополнение
 - г) участие всех членов команды в выработке решений
13. Власть, которая возникает в коллективе, создавая свои нормы и законы – это:
- а) утилитарная власть
 - б) авторитарно-нормативная власть
 - в) объединительная власть
 - г) авторитарная власть

14. **Законная власть, требующая беспрекословного подчинения – это:**
- а) утилитарная власть
 - б) нормативная власть
 - в) авторитарно-нормативная власть
 - г) объединительная власть
15. **Совокупность индивидов, объединенная любым общим признаком – это:**
- а) организация
 - б) объединение
 - в) социальная группа
 - г) команда
16. **Данная система представляет собой разделение материального и духовного производства на стадии и процессы и управление ими:**
- а) техническая система
 - б) социальная система
 - в) экономическая система
 - г) технологическая система
17. **Этот подход позволяет изучить социальное управление в динамике развития социальных отношений, находящихся под влиянием различных факторов:**
- а) конкретно-исторический
 - б) комплексный
 - в) аспектный
 - г) системный
18. **Главным объектом социального управления является:**
- а) человек
 - б) ресурсы
 - в) социальные отношения
 - г) общественные процессы
19. **Функционируют в стабильном окружении, без существенной конкуренции:**
- а) «драматические» коллективы
 - б) «депрессивные» коллективы
 - в) «шизоидные» коллективы
 - г) «принудительные» коллективы

20. В коллективе господствуют страх, недоверчивость, подозрения по поводу возможных преследований:
- а) «параноидный» коллектив
 - б) «принудительный» коллектив
 - в) «шизоидный» коллектив
 - г) «драматический» коллектив
21. Структура дисциплины «организационное поведение» была предложена:
- а) Р. Гордоном
 - б) Д. Хауэлом
 - в) Г. Левингом
 - г) С. Коссеном
22. «Организационное поведение – это дисциплина, изучающая поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом». Это определение дал:
- а) Р. Гордон
 - б) Д. Хауэл
 - в) Г. Левит
 - г) С. Коссен
23. Организационное поведение описывается через призму процессов взаимодействия, когда индивид вынужден в своем поведении учитывать систему ожиданий – это:
- а) функционалистский подход
 - б) социально-типический подход
 - в) интеракционистский подход
 - г) конфликтный подход
24. Человеческое поведение рассматривается как поиск наиболее рационального способа взаимодействия с внешним окружением – это:
- а) инвайронментальный подход
 - б) феноменологический подход
 - в) конфликтный подход
 - г) социально-типический подход
25. Поведение описывается как неосознанное и являющееся следствием внутриличностных конфликтов и амбивалентных стремлений человека:
- а) бихевиористский подход
 - б) психоаналитический подход

- в) социально-типический подход
 - г) функционалистский подход
26. *Информация, обеспечивающая связь данной системы с другими системами, имеющими на нее различное влияние – это:*
- а) социальная информация
 - б) внутренняя информация
 - в) общедоступная информация
 - г) внешняя информация
27. *Впервые понятие «информация» было дано в рамках теории информации в трудах:*
- а) Эдриджа и Кромби
 - б) К. Шеннона и Н. Винера
 - в) Кребера и Клакхона
 - г) Э. Шейна
28. *Единоличное принятие решений, с дальнейшим ознакомлением этого решения с сотрудниками:*
- а) директивный стиль руководства
 - б) коллегиальный стиль руководства
 - в) директивно-коллегиальный стиль руководства
 - г) либеральный стиль руководства
29. *На данном уровне перед руководителем возникают неожиданные проблемы, которые требуют от него неординарных решений:*
- а) рутинный уровень
 - б) селективный уровень
 - в) адаптационный уровень
 - г) инновационный уровень
30. *Руководитель старается обнаружить новое решение для известной проблемы:*
- а) рутинный уровень
 - б) селективный уровень
 - в) адаптационный уровень
 - г) инновационный уровень
31. *К колониальному типу построения имперских общностей относятся:*
- а) Россия
 - б) Китайская империя

- в) Индия
 - г) Испания
32. К цивилизованному типу построения имперских общностей относится:
- а) Персия
 - б) США
 - в) Великобритания
 - г) Испания
33. Контроль за реализацией социальной политики осуществляет:
- а) Президент
 - б) Парламент
 - в) судебная власть
 - г) общество
34. В разработке социальной политики и в претворении ее в жизнь участвуют такие ветви власти, как:
- а) законодательная
 - б) исполнительная
 - в) судебная
 - г) верно все вышеперечисленное
35. Центром этого типа управленческой культуры является человек:
- а) административная культура
 - б) административно-командная культура
 - в) информационно-аналитическая культура
 - г) социально-ориентированная культура

Тест 4

1. Назовите основной метод исследования, используемый в социальном управлении:
- а) Ситуационный подход;
 - б) Системный подход;
 - в) Адаптационный подход;
 - г) Комплексный подход.
2. Социальное управление рассматривается как:
- а) Методы воздействия на политические процессы для достижения определенных целей;
 - б) Процесс воздействия на социальные процессы для достижения определенных целей;

- в) Система давления на социальные процессы для достижения стратегических целей;
 - г) Методы воздействия на общественные процессы для достижения определенных целей.
3. *В социальных системах понятие воздействие включает в себя:*
- а) Субъект управления, цель управления;
 - б) Объект управления, систему управления;
 - в) Объект управления, предмет управления, субъект управления;
 - г) Объект управления, субъект управления.
4. *Укажите верную хронологическую последовательность развития социального управления:*
- а) Правление Хаммурапи в Вавилоне, царствование Навуходоносора 2, возникновение власти жрецов, зарождение капитализма;
 - б) Возникновение власти жрецов, правление Хаммурапи в Вавилоне, царствование Навуходоносора 2, зарождение капитализма;
 - в) Царствование Навуходоносора 2, правление Хаммурапи в Вавилоне, возникновение власти жрецов, зарождение капитализма;
 - г) Зарождение капитализма, правление Хаммурапи в Вавилоне, царствование Навуходоносора 2, возникновение власти жрецов.
5. *Иерархическая теория потребностей была разработана последователем ученым-бихевиористом:*
- а) М.Вебер;
 - б) Б.Скиннера;
 - в) А.Маслоу;
 - г) Э. Берн.
6. *Назовите основную функцию управления:*
- а) Стимулирование;
 - б) Контроль;
 - в) Целеполагание;
 - г) Распределение.
7. *Целеполагание заключается в:*
- а) Определении цели и методов ее достижения;
 - б) Постановке цели, выборе главной цели, отвечающей заданным критериям, определении методов достижения цели;

- в) Постановка цели, выбор главной цели, отвечающей заданным критериям, выбор наиболее рациональных методов по достижению цели;
 - г) Определение главной цели, отвечающей заданным критериям, определение методов достижения главной цели.
8. *Адаптационный подход при постановке цели позволяет:*
- а) Определить цель, которая позволит устранить недостатки системы без затрат дополнительных ресурсов;
 - б) Определить цель, позволяющую достичь качественного состояния системы, используя данные о состоянии системы, возможностях и ресурсах;
 - в) Поставить цель без учета анализа состояния системы и ее возможностей;
 - г) Поставить цель, определяющую будущее состояние системы.
9. *При использовании оптимального подхода для постановки цели используется метод:*
- а) Имитации;
 - б) Моделирования;
 - в) Оценки;
 - г) Корреляции.
10. *В социальном моделировании используется имитационное моделирование. К видам имитационного моделирования относятся:*
- а) Игровые модели;
 - б) Машинные модели;
 - в) Человеко-машинные модели;
 - г) Все вышеперечисленные модели.
11. *Понятие «команда» в широком смысле определяется как:*
- а) Социальная группа, в которой неформальные отношения между ее членами могут иметь большее значение, нежели формальные;
 - б) Группа индивидов, распределяющих между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов;
 - в) Трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации;
 - г) Коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в данной организации.

12. Укажите необходимые признаки «команды»

- а) Общая ответственность;
- б) Общая цель;
- в) Доверие;
- г) Горизонтальные взаимодействия;

13. Утилитарная власть лидера это:

- а) Законная власть, требующая беспрекословного подчинения;
- б) Власть, возникающая в коллективе, создающая свои нормы и законы;
- в) Власть, связанная с применением мотивов, имеющих большое значение для управляемых субъектов;
- г) Власть, основанная на обожествлении лидера, единоличном правлении.

14. Авторитарно-нормативная власть лидера это:

- а) Власть, связанная с применением мотивов, имеющих большое значение для управляемых субъектов;
- б) Законная власть, требующая беспрекословного подчинения;
- в) Власть, возникающая в коллективе, создающая свои нормы и законы;
- г) Власть, основанная на обожествлении лидера, единоличном правлении.

15. Объединительная власть лидера это:

- а) Власть, возникающая в коллективе, создающая свои нормы и законы;
- б) Власть, основанная на обожествлении лидера, единоличном правлении;
- в) Власть, связанная с применением мотивов, имеющих большое значение для управляемых субъектов;
- г) Законная власть, требующая беспрекословного подчинения.

16. Социальная система это:

- а) Простая система, основной целью которой является достижение поставленных целей;
- б) Сложная система взаимодействия элементов политической сферы;
- в) Система, созданная человеком.
- г) Системы достижения целей индивида.

- 17. Управляющая подсистема социальной системы обеспечивает:**
- а) Процесс создания материальных благ;
 - б) Процесс целенаправленного воздействия для достижения духовных благ;
 - в) Процесс создания духовных благ в результате любой деятельности индивидов;
 - г) Процесс целенаправленного воздействия, образующий организационную структуру управления.
- 18. Укажите все элементы управляемой и управляющей подсистем социальной системы:**
- а) Техническая система, организационная система, экономическая система, технологическая система, социальная система;
 - б) Техническая система, организационная система, экономическая система, технологическая система;
 - в) Организационная система, экономическая система, социальная система;
 - г) Техническая система, технологическая система, социальная система.
- 19. По характеру общественные процессы классифицируются:**
- а) Массовые, системные;
 - б) Единичные, эпизодические;
 - в) Массовые, эпизодические;
 - г) Массовые, системные, эпизодические.
- 20. К какому типу коллектива относятся следующие характеристики:**
- а) Регламентированные действия, наличие собственной ниши на рынке, основная мотивация сотрудников – избежание ошибок;
 - б) Параноидные коллективы;
 - в) Депрессивные коллективы;
 - г) Драматические коллективы;
 - д) Принудительные коллективы.
- 21. Организационное поведение индивида может быть предсказано и объяснено только в том случае, если будет рассмотрено на:**
- а) Индивидуальном уровне;
 - б) Организационном уровне;
 - в) Индивидуальном, групповом уровне;
 - г) Индивидуальном, групповом, организационном уровне.

22. *Организационное поведения с точки зрения когнитивной методологии рассматривается как:*
- а) Реализации жизненных стратегий, корректируемых в соответствии с жизненными стратегиями других;
 - б) Процесс развития группы;
 - в) Неосознанное, являющееся следствием внутрличностных конфликтов;
 - г) Результат интерпретации индивидом конкретной ситуации.
23. *Организационное поведения с точки зрения методологии индивидуальных различий рассматривается как:*
- а) Реализации жизненных стратегий, корректируемых в соответствии с жизненными стратегиями других;
 - б) Процесс развития группы;
 - в) Врожденные особенности или приобретенные черты;
 - г) Результат интерпретации индивидом конкретной ситуации.
24. *Организационное поведения с точки зрения концепции групповой динамики рассматривается как:*
- а) Реализации жизненных стратегий, корректируемых в соответствии с жизненными стратегиями других;
 - б) Процесс развития группы;
 - в) Врожденные особенности или приобретенные черты;
 - г) Результат интерпретации индивидом конкретной ситуации.
25. *Организационное поведения с точки зрения психоаналитического подхода рассматривается как:*
- а) Реализации жизненных стратегий, корректируемых в соответствии с жизненными стратегиями других;
 - б) Процесс развития группы;
 - в) Врожденные особенности или приобретенные черты;
 - г) Результат интерпретации индивидом конкретной ситуации.
26. *Руководитель с внутренней стратегии считает, что:*
- а) Правильность выбранного решения, достижение поставленных целей зависит от внешних условий, находящихся под контролем руководителя;
 - б) Правильность выбранного решения, достижение поставленных целей зависит от внешних условий, на которые невозможно оказывать влияние;
 - в) Результат от принятых решений зависит как от профессиональных качеств руководителя, так и от влияний внешней среды;
 - г) Правильность выбранного решения, достижение поставленных целей зависит от профессиональных качеств руководителя, интеллекта, творческих способностей.

27. Руководитель с внешней стратегии считает, что:

- а) Правильность выбранного решения, достижение поставленных целей зависит от внешних условий, находящихся под контролем руководителя;
- б) Правильность выбранного решения, достижение поставленных целей зависит от внешних условий, на которые невозможно оказывать влияние;
- в) Результат от принятых решений зависит от влияний внешней среды;
- г) Правильность выбранного решения, достижение поставленных целей зависит от профессиональных качеств руководителя, интеллекта, творческих способностей.

28. Принцип системности в процессе принятия решения подразумевает:

- а) Учет последствий принятого решения;
- б) Наличие выбора из множества вариантов;
- в) Наличие достаточной информационной базы;
- г) Всесторонний учет факторов, влияющих на ситуацию.

29. Принцип свободы выбора в процессе принятия решения подразумевает:

- а) Учет последствий принятого решения;
- б) Наличие выбора из множества вариантов;
- в) Наличие достаточной информационной базы;
- г) Всесторонний учет факторов, влияющих на ситуацию.

30. Принцип оптимальной информированности в процессе принятия решения подразумевает:

- а) Учет последствий принятого решения;
- б) Наличие выбора из множества вариантов;
- в) Наличие достаточной информационной базы;
- г) Всесторонний учет факторов, влияющих на ситуацию.

31. Укажите основные пути развития общества после 20 века:

- а) Нормализация экологической ситуации, снижение роста населения, быстрый рост социальной дифференциации, разработка оптимальных методов использования природных ресурсов;
- б) Ухудшение экологической ситуации, увеличение роста населения, отсутствие социальной дифференциации, безрассудная трата природных ресурсов;
- в) Быстро растущая социальная дифференциация, ухудшение экологической ситуации, снижение темпов роста населения;

- г) Ухудшение экологической ситуации, увеличение роста населения, быстро растущая социальная дифференциация, безрассудная трата природных ресурсов.

32. Государство представляет собой:

- а) Общественную форму, направленную на распоряжение общественными делами;
- б) Многомерная форма общества, заключающаяся в обеспечении равноценного распределения ресурсов между гражданами;
- в) Образование, созданное для достижения целей общности людей;
- г) Многомерное образование, выступающее как форма общества, имеющее право распоряжаться общественными делами.

33. Целью социальной политики является создание благоприятного социального климата и подлинного социального согласия на основе:

- а) Сбалансированности политических интересов с помощью методов принуждения;
- б) Удовлетворения потребностей доминирующих слоев общества;
- в) Сбалансированности социальных интересов, удовлетворении жизненных потребностей определенной группы населения, роста качества жизни данной группы;
- г) Сбалансированности социальных интересов, удовлетворении жизненных потребностей населения и роста качества жизни всех граждан.

34. Для проведения социальной политики необходимо участие:

- а) Законодательной власти;
- б) Исполнительной власти;
- в) Законодательной, исполнительной, судебной власти;
- г) Только судебной власти.

35. Основная задача социального управления на данный момент:

- а) Формирование элиты, владеющей большей частью природных богатств;
- б) Достижение сбалансированности общества, путем национализации государственного имущества;
- в) Формирование управленческой элиты, наделенной профессиональными знаниями, творческим потенциалом, не оказывающей влияние на общественную жизнь;
- г) Формирование управленческой элиты, наделенной профессиональными знаниями, творческим потенциалом, оказывающей влияние на общественную жизнь.

Список литературы

1. Бауэр Р., Коллар Э., Тан В. Управление инвестиционным проектом. Опыт IBM. -М., ИНФРА-М. 1995.-208 с.
2. Берк Д. Подготовка к собеседованию: как получить желанную работу: Учеб.пособие. -М.:КОНЭСКО, 1994. -96 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. -М.: МГУ, 1995. -252 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. -М., МГУ. 1995. – 415 с.
5. Волгин Н.А. Кейзы как эффективная форма обучения экономистов и менеджеров: Феномен, методика составления и использования. -М.: РАУ, 1994. -104 с.
6. Волгин Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства:Проблемы, реалии, перспективы.-М.: Универсум, 1994.-274 с.
7. Галкина Т.П. «Социология управления: от группы к команде». Москва, «Финансы и статистика», 2004г.
8. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер.с англ. -М.: Технол.школа бизнеса, 1994. -191 с.
9. Дятлов С.А. Рабочая сила в системе рыночных отношений. -СПб.: УЭФ, 1992. -116 с.
10. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте. -М., Воскресенье. 1999. -212 с.
11. Иванов В.Н. Социальные технологии в современном мире. -М., Славянский диалог. 1996. -335 с.
12. Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент. -М., МГУ. 1995. -208 с.
13. Кураков Л.П., Краснов А.Г. Рынок труда: Вопросы теории. Чебоксары: АН ЧР, 1995. -112 с.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ.-М., Дело. 1994.
15. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М., Инфра-М. 1998. – 320 с.
16. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. -М., Бизнес-школа Интелл-синтез. 2000.- 260 с.
17. Моргунов Е.Б., Ромашкевич А. (1999) Разборка по правилам. БОСС: бизнес, организация, структуры, стратегии. N 7 -8. С.58 – 61.
18. Поляков В.А. Технология карьеры: Практи.рук. -М.: Дело Лтд., 1995. -128 с.
19. Социальная психология и этика делового общения: Учеб.пособие для вузов/В.Ю.Дорошенко, Л.И.Зотова, Н.А.Нартов и

др.: Под общ. ред. В.Н. Лавриненко. -М.: Культура и спорт: ЮНИТИ, 1995. -160 с.

20. Управленческое консультирование. В 2-х томах// Под ред. М.Кубра. -М., Интерэксперт. 1992.

21. Фрейд З. О психоанализе. Пять лекций. Методика и техника психоанализа. СПб., Алетейя СПб. 1997. -222 с.

22. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. -М., Экономика. 1988. -240 с.

23. Buhanan, D.A. and Huczynski, A.A. (1985) Organizational Behaviour. An Introduction Text. Prentice Hall Int.

24. Casey, D. (1993) Managing Learning in Organizations. Buckinham. Open University Press. - 102 p.

25. Dictionary of Human Resources and Personnel Management. Ed. by Ivanovic, A. @ Collin, P.H. (1997). Peter Collins Publishing. - 248 p.

26. Flanagan, H. & Spurgeon, P. (1996) Public Sector Management Effectiveness. Theory and Practice in the National Health Service. Buckingham/ Open University Press. 128 p.

27. havior. N.Y.: West Publishing Company.

28. Muchinsky, P.M. (1997) Psychology Applied to Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. - NY: Brook/Cole Publishing Company. - 538 p.

29. Pugh, D.S. @ Hickson, D.J. (1996) Writers on Organizations. Penguin. -218p.

30. Schein, E.H. (1988) Organizational Psychology. Prentice Hall Int.

31. Small Groups and Personal Change. Ed. by P.B. Smith. Methuen. 1980. - 262 p.

Ресурсы интернет:

1. <http://www.cfin.ru>
2. <http://www.HRM.ru>
3. <http://www.dis.ru>
4. <http://www.employer-employee.com/>
5. <http://www.executives.com>
6. <http://www.headhunter.net/JobSeeker/Index>
7. <http://praxis.sanet.ru/public.htm>
8. http://www.prof.by/ok/article_443.html
9. <http://lib.madi.ru>
10. <http://ecsocman.edu.ru>
11. www.totaljobs.com

Глоссарий

- Авторитет** – установленное и узаконенное право руководить действиями и поведением других людей.
- Адаптация персонала** – под адаптацией персонала понимается процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. Практически все крупные фирмы уделяют пристальное внимание этому важному процессу, так как от этого в большой степени зависит будущее компании. Процедуры адаптации персонала имеют целью облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации.
- Аттестация персонала** – понимаются кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, профессиональных качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Основное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя эта функция также очень важна), а выявление резервов повышения уровня отдачи работников. Функции по проведению аттестации распределены между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами).
- Барьер коммуникации** – помехи, препятствующие контакту между коммуникатором и реципиентом. По характеру помех барьеры коммуникации разделяют на технические, психофизические, психические, семантические, социальные и культурные.
- Бизнес** – это предпринимательская деятельность, дело, занятие в целях получения прибыли в определенной сфере общественного производства. Это делание денег из денег, но обязательно посредством полезной производительной деятельности изготовления продукта или оказания услуги.

Бюрократия	- социальная структура организации, состоящая из ряда официальных лиц, членов общества, профессионально занимающихся управлением, которые образуют иерархию и различаются формальными правами и обязанностями, определяющими их действия и ответственность.
Власть	- любая, закрепленная социальными отношениями, возможность проводить свою волю вопреки сопротивлению и независимо от того, на чем эта возможность основана.
Внешнее окружение организации	- совокупность физических, социальных и экономических условий, которые воздействуют прямо или косвенно на деятельность организации.
Группа	- совокупность индивидов, взаимодействующих определенным образом на основе разделяемых ожиданий каждого члена группы в отношении других. Выделяют малые, средние и большие группы.
Группа большая	- многочисленная общность людей, находящихся в социально-структурной зависимости друг от друга.
Группа малая	- немногочисленная общность людей, находящихся между собой в непосредственном личном контакте и взаимодействии.
Группа средняя	- относительно многочисленная общность людей, находящихся в опосредованном функциональном взаимодействии.
Делегирование	- передача руководителем части своих функций и полномочий руководителям более низкого уровня управления или лидерам в группах организации.
Диапазон руководства	- тот объем организационного пространства, который руководитель в состоянии контролировать.

Единоначалие	- принцип управления, означающий предоставление руководителю организации преимущественного права в принятии управленческих решений с возложением на руководителя единоличной ответственности.
Иерархия организационная	- система последовательно подчиненных элементов организации, расположенных в порядке от низшего к высшему.
Инновация	- целенаправленное и искусственно вызванное изменение в организации с целью повысить эффективность ее деятельности.
Информация	- одно из свойств материи, определяемое через меру уменьшения степени неопределенности знания о каком-либо объекте или свершении какого-либо события.
Климат социально-психологический в организации	- это состояние психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Состояние социально-психологического климата в организации определяется совокупностью образующих факторов и показателей климата.
Код	- совокупность знаков (символов) и система правил, при которых информация может быть представлена в виде, наиболее приспособленном для ее передачи, обработки и хранения.
Кодирование	- процесс представления информации с помощью кода в более компактной и удобной форме для оперирования ею при передаче, обработке и хранении.
Коллегиальность	- принцип управления, при котором руководство осуществляется группой уполномоченных лиц.
Коммуникация	- передача информации от одной системы к другой посредством специальных материальных носителей, сигналов.

- Конфликт** – процесс развития и разрешения противоречивости целей, отношений и действий людей, детерминированный объективными и субъективными причинами и протекающий в двух формах – противоречивых психологических состояний и открытых противоречивых действий сторон на индивидуальном и групповом уровнях.
- Корпоративная культура** – это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.
- Культура** – социологи и антропологи используют это понятие в качестве собирательного, отражающего символические, небологические, то есть приобретаемые аспекты жизни человеческого общества. Культура включает язык, обычаи и согласованные традиции (конвенции). Предметом культурной антропологии (в отличие от антропологии физической) является анализ культуры человеческих обществ.
- Культура организационная** – совокупность форм деятельности в организации, закреплённая в практике при помощи норм и ценностей.
- Лидер** – авторитетный член организации, личностное влияние которого позволяет играть главную роль в социальных процессах и ситуациях.
- Менеджмент** – область управленческой и хозяйственной деятельности, обеспечивающей рациональное управление экономическими процессами, ор-

	<p>ганизации систем управления и его совершенствования в соответствии задачам социально-экономического развития.</p>
Менеджмент	<p>– способность, манера обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административными навыками, организация управления, административная единица.</p>
Менеджмент	<p>– это процесс оптимизации человека и его, материальных и финансовых ресурсов, это также искусство так, как требует постоянного творческого подхода.</p>
Менеджер	<p>– это специалист, которого нанимают для организации и управления каким-то участком, для осуществления управленческой деятельности.</p>
Мотивация	<p>– побуждение к активности и деятельности субъекта, связанное со стремление удовлетворить определенные потребности.</p>
Надежность организации	<p>– способность организации выполнять заданные программы поведения при изменении внутренних и внешних условий.</p>
Организация	<p>– это социальная группа, ориентированная на достижение взаимосвязанных специфических целей и формирование высокоформализованных структур на основе специализации или разделения труда.</p>
Организационное поведение (Organization Behavior)	<p>– появление понятия обычно связывают с докладом Р.Гордона и Д.Хауэла (1959), в котором авторы на основе анализа результатов опросов студентов и преподавателей бизнес-школ пришли к выводу, что будущим менеджерам-практикам недостаточно изучения психологии и что необходимо создание такой учебной дисциплины, которая охватывала бы широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организациях.</p>

- Организация внеформальная** – спонтанно развиваемая членами формальной организации система связей, отношений, деятельности, направленная на решение организационных задач способами, отличными от формально предписанных. Источники возникновения внеформальной организации – функциональная недостаточность формальной организации, социальная интеграция работников организации (выражается в высокой степени усвоения организационных целей), разделение функции и личности, благодаря которому индивид может варьировать средства и пути выполнения своей роли в организации.
- Организация как процесс** – совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.
- Организация неоформальная** – совокупность индивидов в организации, объединенных стремлением реализовать личные интересы, используя официальные правила организации. Господство структуры над функцией.
- Организация неформальная** – непосредственная, спонтанная общность людей, основанная на их личном выборе и стремящаяся к достижению личных целей.
- Организация формальная** – совокупность индивидов в организации, поведение которых в организации регламентируется официальными правилами организации и направлено исключительно на цели организации.
- Ориентации ценностные** – разделяемые индивидом ценности, которые определяют его поведение.
- План** – намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения.

-
- Планирование** – функция управления, включающая в себя разработку плана на основе достоверной информации, а также процесс реализации намеченных мероприятий и контроль за их выполнением.
- Показатели социальные** – количеств. и качеств. характеристики состояния, тенденций и направлений социального развития, применяемые в управлении и планировании для оценки соответствия реально сложившегося положения дел в об-ве научно обоснованным требованиям. В наиболее полном виде показатели всех сфер общественной жизни, в основном научно-технич. и экономич.
- Политика организации** – под политикой организации понимают систему правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. В контексте управления человеческими ресурсами необходимо рассматривать кадровую политику. Однако эта политика тесно связана с финансовой и внешнеэкономической политиками. Такой подход характерен для крупных частных западных компаний и системы государственной службы.
- Потребность** – состояние недостатка в чем-либо, состояние, стимулирующее деятельность, направленную на восполнение этого недостатка.
- Профессия** – (лат. объявляю своим делом) означает, что для каждого человека труд выступает в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки. Из ряда факторов, определяющих выбор профессии: наличие способностей и индивидуальная склонность к определенному виду деятельности, высокая оплата, престиж профессии, семейные традиции, социальная среда, — любой может стать решающим

- Рекурсивность** – свойство организации или ее структурного подразделения быть одновременно системой и подсистемой для системы более высокого уровня.
- Реорганизация** – разновидность радикальных комплексных нововведений, представляющая собой перестройку организационной структуры (системы целей, связей, норм).
- Решение управленческое** – формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения участвуют и другие члены организации.
- Роль социальная** – совокупность ожиданий, предъявляемых к индивиду, занимающему определенную социальную позицию в организации.
- Самоорганизация** – проявление спонтанных самосовершающихся процессов социального регулирования в организации.
- Самоуправление** – автономное функционирование организационной системы (подсистемы), принятие ею решений по внутренним проблемам.
- Синергия** – прирост дополнительной энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий их участников.
- Статус** – ранг или ранговая позиция индивида в организации.
- Стиль руководства** – систематическое проявление каких-либо личных качеств руководителя в его отношениях с подчиненными, в способах решения организационных проблем.
- Стиль управления** – это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата. Для подавляющего большинства подчиненных при получении

-
- Структура социальной организации** – внутренне упорядоченная совокупность взаимосвязанных статусов и ролей в организации, ориентированных на достижение организационных целей.
- Трудовой договор** – представляет собой соглашение между работодателем и нанимаемым, касающееся предстоящей работы данного сотрудника на предприятии. В качестве работодателя могут выступать физическое лицо либо юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником. В случаях, установленных федеральными законами, в качестве работодателя может выступать иной субъект, наделенный правом заключать трудовые договоры.
- Управление** – систематическое воздействие субъекта управленческой деятельности на социальный объект, в качестве которого может выступать общество в целом, его отдельная сфера, отдельное предприятие, фирма и т.п., с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели.
- Управление образованием** – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулировки и достижения целей, поставленных обществом в сфере образования. Структура отраслевой вертикали управления образованием включает: федеральное министерство образования (Министерство образования Российской Федерации), региональные министерства и департаменты, районные отделы.
- Установка** – готовность, предрасположенность субъекта к определенной активности и действиям по отношению к какому-либо объекту.
- Устойчивое конкурентное преимущество (sustainable competitive advantage)** – это долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами, и выгоды от использования которой не могут быть скопиро-

	<p>ваны Идея устойчивого конкурентного преимущества (УКП) появилась в 1984 г., когда Д</p>
Цель	<p>– желаемый, планируемый результат или те ориентиры, которых пытаются достичь, используя свою активность, члены организации.</p>
Ценности	<p>– совокупность представлений о том, что является желаемым, разделяемое большинством членов определенной социальной общности относительно конкретных социальных объектов.</p>
Человеческий капитал	<p>– это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. Хотя основной вклад в популяризацию идеи человеческого капитала был внесен Т. Шульцем, классикой современной экономической мысли стал одноименный трактат Г. Беккера.</p>
Этика деловых отношений	<p>– система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в одной из сфер общественной жизни- профессиональной жизни - профессиональной деятельности; базируется на общечеловеческих нормах и правила поведения, но имеет некоторые отличительные особенности. Профессиональная роль любого сотрудника организации неотъемлемо связана с выполнением им этических норм взаимоотношений с выполнением им этических норм взаимоотношений со своим внешним окружением (коллегами, подчиненными, клиентами и партнерами). Соблюдение этики деловых отношений – один из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.</p>
Этикет	<p>– совокупность правил, касающихся внешнего проявления отношения к людям. Эти правила во много определяются конкретными условиями, в которых происходит межличностное общение.</p>