

МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ИНСТИТУТ  
ЭКОНОМИКИ  
И ПРАВА

# СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

---

ПРОБЛЕМНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

---

Рекомендовано  
Министерством образования и науки  
Российской Федерации  
в качестве учебного пособия  
для студентов  
высших учебных заведений

МОСКВА 2007

ББК 60.56я73  
А23  
УДК 316:005.1(075.8)

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Б.В. Салихов;  
д-р экон. наук, проф. П.В. Солодуха

Научный руководитель проекта и автор образовательной технологии  
*Ф.Л. Шаров*

Подготовлено научно-редакционным коллективом МИЭП в составе:  
*В.Т. Агаев, М.А. Алексеева, Э.А. Понуждаев,*  
*Ф.Л. Шаров* (научный руководитель)

Под общей редакцией д-ра экон. наук, проф., акад. АГН *Б.Г. Дякина*

**А23**     **Социальный менеджмент:** Учеб. пособие / Под ред. Ф.Л. Шарова. –  
М.: МИЭП, 2007. – 136 с.

ISBN 978-5-8461-0137-1

В учебном пособии, разработанном в соответствии с задачами проблемно-поискового образования, содержатся задания для самостоятельной работы студентов по важнейшим вопросам социального менеджмента и план-конспект тьюторского практикума, призванные способствовать более глубокому пониманию и усвоению этой дисциплины.

Проблемно-тематический комплекс рассчитан на студентов и преподавателей экономических факультетов вузов.

ББК 60.56я73

ISBN 978-5-8461-0137-1

© МИЭП, 2007

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Проблемно-тематический комплекс, составляющий настоящее учебное пособие, представляет собой важнейший компонент образовательной технологии, применяемой в Международном институте экономики и права.

Главное назначение проблемно-тематического комплекса – активное развитие творческих способностей студента, его навыков в самостоятельной работе с рекомендованной литературой, его умения анализировать проблемные ситуации и приходиться к обоснованным, аргументированным выводам.

Проблемно-тематический комплекс по дисциплине «Социальный менеджмент» включает в себя проблемно-тематический курс (ПТК) и план-конспект тьюторского практикума.

**Проблемно-тематический курс** представляет собой набор заданий, выполняемых студентом самостоятельно. Задания ПТК требуют от студента серьезной аналитической работы, эффективных, нестандартных подходов к решению конкретных задач и выносятся на аттестацию по данной дисциплине.

**План-конспект тьюторского практикума** – это краткое (тезисное) изложение понятийного аппарата и основных положений учебной дисциплины со ссылками на источники, где соответствующие темы курса раскрыты достаточно глубоко и обстоятельно. План-конспект тьюторского практикума позволяет студенту работать с рекомендованной литературой более осознанно и целенаправленно.

# 1. ПРОБЛЕМНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ КУРС

Автор-составитель канд. ист. наук В.Т. Агаев

## ВВЕДЕНИЕ

Основная цель ПТК по дисциплине «Социальный менеджмент» – дать студенту, будущему специалисту в области менеджмента, комплекс необходимых современных знаний, умений и навыков по управлению системами и процессами социального менеджмента в организации (предприятии).

Комплекс заданий ПТК основывается, помимо теории управления, менеджмента, экономической теории, на положениях таких фундаментальных наук как философия, социология, психология, педагогика, конфликтология, с учетом роли и места социального менеджмента в будущей профессиональной деятельности студента. Проблематика курса теснейшим образом связана с колоссальным объемом ценной современной и ретроспективной информации в различных областях знаний о сущности и содержании организаций и социальных групп, психологии группового поведения, управления социальными группами, социальных проблем, конфликтов в организации и т.п. Включение в ПТК наиболее важных из этих проблем, составляющих основное содержание преподаваемого в России курса «Социальный менеджмент», не исключает, а, наоборот, предполагает использование и преподавателем, и студентом знаний из других наук.

Исходная предпосылка для правильного выполнения заданий и, соответственно, изучения дисциплины, – понимание того, что такое качество жизни, базовые человеческие ценности, социальная справедливость, человеческое измерение, толерантность. Основа для успешного выполнения комплекса заданий – основательное знание менеджмента, который был и остается социальной наукой. При выполнении каждого задания следует иметь в виду идею комфортного существования и развития каждого работника и всего трудового коллектива, которая не должна казаться утопией, а должна быть созвучной вектору совершенствования производственного процесса.

Самостоятельное и безусловное выполнение всего комплекса проблемно-поисковых и практических заданий позволит студенту:

- получить глубокие знания по теории и практике социального менеджмента, изучить его основные законы, принципы, методы;
- изучить особенности наиболее действенных социальных технологий и методику их применения в рамках социального менеджмента;

- обрести умения проводить оценку проблемных ситуаций в социальной группе, анализировать и измерять социальные процессы внутри организации и за ее пределами, выявлять главные закономерности и основные тенденции социального развития трудового коллектива;
- научиться ставить цели (ближайшие, среднесрочные, стратегические) и формулировать задачи по социальному развитию коллектива, принимать правильные решения по их поэтапной реализации;
- приобрести навыки по созданию оптимальных организационных структур социального менеджмента (формальных и неформальных), руководствуясь принципами построения и проектирования социальных организаций, которые позволяют менеджеру правильно организовать рабочие места, уточнять функции, права, полномочия и ответственность сотрудников (работников), изыскивать и находить соответствующие ресурсы.

В ПТК включены два блока проблемно-поисковых заданий с международной тематикой, предусматривающие использование ресурсов Интернета.

## ЛИТЕРАТУРА

### Основная литература

1. *Афонин Ю.Ф., Жабин А.П., Панкратов А.С.* Социальный менеджмент. – Учебник для вузов, – М.: Изд-во МГУ, 2004.
2. *Захаров Н.Л.* Управление социальным развитием организации: Учебник / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. – М.: Инфра-М, 2006.
3. *Кравченко А.И., Тюрина И.О.* Социология управления: Фундаментальный курс: Учеб. пособие для студентов вузов (Гриф МО РФ). – М.: Академический проспект; Трикста, 2004.
4. *Макашев З.М., Калинин И.О.* Социальный менеджмент: Учебник для вузов (Гриф МО РФ). – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
5. *Оксинойд К.Э.* Управление социальным развитием организации: Учеб. пособие. – М.: ГУУ, 2005.
6. *Плюснин А.М.* Организация системы управления в социальных системах: Учеб. пособие. – Киров; СПб.: Гаруда, 2006.
7. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. Д.В. Валового. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», Акад. труда и соц. отношений, 1999.
8. Социальное управление: Курс лекций. – М.: Изд-во РАГС, 2000.
9. Социальный менеджмент: Учеб. пособие / В.Н. Иванов, В.И. Патрушев, Н.С. Данакин и др.; Под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. – 2-е изд., перераб. и доп. (Гриф МО РФ). – М.: Высш. шк., 2002.

### Дополнительная литература

10. *Абляев С.В.* Управление человеческими ресурсами на основе компьютерных технологий / С.В. Абляев, Н.Н. Пушкарев; под ред. Н.Ф. Пушкарева. – М.: Финансы и статистика, 2006.

11. *Аксененко Ю.Н., Каспарян В.Н., Самыгин С.И., Суханов И.О.* Социология и психология управления. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001.
12. *Амозова Л.Н.* Эффективность менеджмента: стиль руководства и этические проблемы. – М.: РГОТУПС, 2006.
13. *Аринина Г.А.* Изучение личности в организации (технологический подход) / Г.А. Аринина, А.М. Князев. – М.: Изд-во РАГС, 2006.
14. *Беннис У.Д.* Как становятся лидерами? Менеджмент нового поколения: роль эпохи. Ценностей и событий в становлении лидеров / У.Д. Беннис, Р.Дж. Томас; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006.
15. *Бойков В.Э.* Социологический мониторинг в социальном управлении // Социология власти. – 2006. – № 4.
16. *Бочкарев В.Г.* Социальная ответственность бизнеса. – М.: ТЕИС, 2006.
17. *Волкогорова О.Д., Зуб А.Т.* Управленческая психология: Учебник (Гриф МО РФ). – М.: ИД «ФОРУМ»; ИНФРА-М, 2007.
18. *Гладких Н.* Почему слово «менеджмент» не переводится на русский язык? // Экономика и организация промышленного производства. 1996. № 4.
19. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х.-мл.* Организации: поведение, структура, процессы / Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000.
20. *Грэттон Л.* Демократическое предприятие: раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности / Пер. с англ. – СПб.: Стокгольм. шк. экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
21. *Деркаченко В.Г.* Деловое общение руководителя (пособие для менеджеров, бизнесменов и политиков). – М.: Бизнес – Пресс, 2004.
22. *Друкер П.Ф.* О профессиональном менеджменте / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006.
23. *Егоршин А.П.* Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. – 2-е изд, перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2006.
24. *Карнеги Д.* Язык убеждения. – М.: Эксмо – Пресс, 2002.
25. *Кнорринг В.И.* Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов, – 3-е изд., изм. и доп. (Гриф МО РФ). – М.: Норма, 2007.
26. *Кочеткова А.И.* Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003.
27. *Кравченко А.И.* Социология управления: Фундаментальный курс / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М.: Академический проект, 2006.
28. *Красовский Ю.Д.* Социокультурные основы управления бизнес-организацией: Учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
29. *Кудюкин П.М.* Неформальные трудовые отношения в России: сущность, формы проявления, общественные последствия // Трудовые отношения и коллективные действия в современной России: политические, правовые и социальные аспекты / Отв. ред. А.М. Кацва, П.М. Кудюкин, С.В. Патрушев. – М.: Эдиториал УРСС, 1999.
30. *Курицын А.Н.* Секреты эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. – М.: Изд-во стандартов, 1994.
31. *Мазылу А.Д.* Социальное управление как наука, политика и искусство (аналитический обзор зарубежных концепций) // Методологические проблемы социального управления. – М., 1995.

32. *Макаренко П.В.* Социальные технологии: Учеб. пособие. – Воронеж, 2002.
33. *Малоун Т.У.* Труд в новом столетии: как новые формы бизнеса влияют на организацию, стиль управления и вашу жизнь / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2006.
34. Маслоу о менеджменте / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003.
35. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело, 1996.
36. *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: Финстатинформ, 1997.
37. Основы современного социального управления: теория и методология: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Иванова. – М.: ОАО «НПО Экономика», 2000.
38. *Паикус В.Ю.* и др. Современные теории управления. Теории менеджмента на пороге XXI века: Учеб. пособие. – СПб.: Сентябрь, 2002.
39. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник, С.Н. Соколов и др. – М.: ИНФРА-М, 2002.
40. *Прусс И.* Общество трудовых коллективов // Знание – сила. 1993, № 9. – С. 48–58.
41. Психология менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Питер, 2004.
42. *Радаев В.В.* Экономическая социология. – М.: Аспект-пресс, 1997. (См.: О сопротивлении работников менеджменту. С.171–176).
43. *Сурин А.* Подготовка управленцев нового поколения: на пути к парадигме // Высшее образование в России. – 2006. – № 9. – С. 14–22.
44. *Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б.* Мотивационный менеджмент. – М.: Дело, 2004.
45. *Угольницкий Г.Л.* Иерархическое управление устойчивым развитием социальных организаций // Общественные науки и современность. – 2002. – № 3. – С. 32–47.
46. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2001.
47. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2001.
48. *Филонович С.Р.* Поиски российской модели менеджмента: взгляды инсайдеров // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. – № 3. – С. 3–16.
49. *Шейнов В.П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – М.: Амалфея, 1996.
50. *Шерешева М.Ю.* Информационные технологии в управлении российским предприятием // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. – № 1. – С. 71–94.
51. *Шестаков А.Л.* Российский трудовой коллектив и эффективность производства // Стандарты и качество. – 2000. – № 1. – С. 54–59.
52. *Щекин Г.* Социальное управление как система // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 2. – С. 44–52.
53. *Ярская В.* Социальная политика, социальное государство и социальный менеджмент: проблемы анализа // Журнал исследований социальной политики. – 2003. – № 1(1).

### Адреса сайтов в Интернете

- <http://www.klerk.ru/boss/?6083> (Корпоративная этика как инструмент социального менеджмента)
- [http://www.antax.ru/doc/articles/osnov\\_2.htm](http://www.antax.ru/doc/articles/osnov_2.htm) (Основы социального управления)
- <http://www.booksite.ru/forum/study/articl6.htm> (О смысле управленческой деятельности)
- [http://esr-rspp.ru/corp\\_nac\\_politic](http://esr-rspp.ru/corp_nac_politic) (Социальная хартия российского бизнеса. Корпоративная социальная ответственность)
- <http://www.i-u.ru/demosubject.aspx?id=112> (Источники возникновения социального менеджмента: демонстрационная лекция)
- [http://ramanda.ru/templates/science.php?parent=&id=38&info\\_id=38](http://ramanda.ru/templates/science.php?parent=&id=38&info_id=38) (Сальвадор де Мадриага. Социальный менеджмент)
- [http://www.refworld.ru/referat\\_946412.html](http://www.refworld.ru/referat_946412.html) (Бабичев Н.П. Теория социального менеджмента. Предпосылки возникновения и основные этапы теории и практики социального управления)
- <http://mevriz.ru/articles/2002/4/1043.html> (Статьи из журнала «Менеджмент в России и за рубежом»)
- <http://www.ecsocman.edu.ru/#sc5> (Федеральный образовательный портал. Ресурсы по менеджменту)
- [http://www.socpolicy.ru/library/students\\_materials/social\\_problems/](http://www.socpolicy.ru/library/students_materials/social_problems/) (Материалы для студентов по социальным проблемам)
- <http://www.vuzlib.net/spou/4htm> (Социальные функции трудового коллектива. Социальная ориентация и социальная структура трудового коллектива)

## ТЕМА 1

### СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Понятие «социальный менеджмент» относится к числу сложных из-за неоднозначности употребления термина «социальный» применительно к любому сообществу или любой организации, а также в связи с различными трактовками сущности и содержания этой актуальной разновидности менеджмента и сферы ее применения. Одни исследователи и в России, и за рубежом отождествляют «социальный менеджмент» с самоменеджментом, другие делают акцент на социальном объекте или общественно значимых целях менеджмента, третьи настаивают на специфическом характере применяемых принципов, методов и технологий. Программы дисциплины «Социальный менеджмент» во многих вузах включают в основном вопросы о стратегии принятия решения по развитию социальной сферы, технологии управления социальными службами.

В Интернете можно найти даже сайт «Социальный менеджмент воды» («Social Management of Water»). Доктор В. Субраманиам (Индия, США), проводящий весьма серьезные исследования, расшифровывает древнее санскритское слово «soma» (в переводе – луна, контролирующая водные пространства Земли и человеческий разум) как социальный менеджмент.



Термин «социальный менеджмент» он использует как синоним «управления миром». В Кочийском (Япония) университете технологий (Kochi University of Technology) предпринята попытка разработать так называемую «науку систем социального менеджмента» («Social Management Systems Science»). Директор университета профессор Сейго Насу считает, что эта наука с помощью инжиниринга сможет обеспечить проведение социальных реформ и преобразований в обществе.

Итак, производственные коллективы, региональные и локальные сообщества, все общество, все человечество, и даже ... вода – таковы представления ученых только о сфере применения социального менеджмента, что существенно затрудняет его определение. Поэтому, наверное, далеко не случайно ученые применяют к социальному менеджменту эпитет «загадочный», упоминая при этом и о загадочности социального управления.

1. « -  
 » « » ,  
 , . -  
 -  
 ? ?

2. Любая организация, если только она не контора «Рога и копыта», выполняет значимые в той или иной степени социальные задачи; скажем, производит для общества какие-то важные товары, оказывает услуги и т.п., обеспечивает занятость, а следовательно и средства для существования определенного числа людей (причем не только своего персонала и членов их семей, но и сотрудников других организаций, например, коммунальных и транспортных служб). Без массы подобных организаций невозможно представить себе современный социум, страну, нацию, государство, вообще жизнь конкретного индивида.

-  
 ? , , ?  
 , ,  
 ?

3. Социальная сфера управления становится относительно самостоятельной, многоструктурной и массовой с точки зрения как объекта воздействия, так и его субъекта. Появляется особый тип управленца – рыночный. Специалисты в области социального менеджмента считают, что деятельность современного менеджера, нанятого по контракту и несущего ответственность за управленческую деятельность по ее результатам, приобретает новый характер.

,  
 ?

4. Руководители производства, так и не ставшие менеджерами, зачастую игнорируют простые истины современных правил достижения эффективного социально-экономического развития. Одно из них гласит, что технический успех превращается в коммерческий, когда учтен социально-культурный контекст развития производства.

?

5. По убеждению некоторых ученых, управление становится все более «социальным». Другие считают, что управление вырождается и исчезает.

?

6.

« ? » « ? »?

«

7.

? ?

?

*Литература: 1, 3, 4, 7, 18, 27, 46, 53.*

## ТЕМА 2

### ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В тех трудах, где так или иначе затрагиваются исторические аспекты социального менеджмента, первых менеджеров (слава Богу, не менеджмент!) нередко пытаются «отыскать» в глубокой древности. Дж.И. Доусон в книге «По ту сторону социологии» пишет, что «копи царя Соломона были образцовым предприятием благодаря неустанному труду нескольких десятков тщательно подобранных талантливых менеджеров». В.А. Кутырев использует термин «менеджер» применительно к управленцам эпохи феодализма. По мнению А.И. Кравченко и И.О. Тюриной, первые менеджеры появляются 4–5 тыс. лет назад в Шумере, Египте, Аккаде, когда происходила первая управленческая революция. А.Чендлер указывает на совершенно другой период – 1850–1920 гг., и на конкретную страну – США.

1.

?

?

?

2. Специалисты в области социального управления предпочитают говорить о нескольких управленческих революциях в прошлом. Описаны эти важные вехи достаточно интересно и подробно. Р. Мертон считает, что к

менеджменту они не имеют никакого отношения, за исключением одной из них – «менеджерской революции».

3. , . ? ? -

4. Известно, что для бизнес-менеджмента решение социальных проблем не свойственно, но при определенных условиях он становится действенной социальной силой.

5. , ? ? ? -

*Литература: 1, 4, 27, 31, 33.*

### ТЕМА 3

#### СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК НАУКИ

Социальный менеджмент как наука опирается на теоретические разработки в различных областях знаний, в связи с чем он носит ярко выраженный интегральный характер. Однако единого мнения по поводу наиболее важной его основы (базы) не сложилось. Так что же считать его главным теоретическим арсеналом: собственно менеджмент и социологию, или социальное управление, или социальную психологию, или философию?

1. . ? -
2. ? ? ? ? ? -
3. . ? ? ? -
4. ? « » « »? -

«  
»?»  
«  
»?»

5. Известно, что принципы системного анализа социальной группы разработаны американским социологом Дж. К. Хомансом. Им же введены понятия «внешняя система» и «внутренняя система».

«  
»  
«  
»  
?»  
?»

6. За всю историю человечества об отношении человека к труду написаны тысячи, если не миллионы, страниц. «Человек не любит трудиться, он ленив от природы» уверяли одни. «Хочу быть праздным и любить полную девушку», – писал великий трудоголик А.П. Чехов в письме Л. Мизиновой. «Человека человеком сделал труд, человек трудолюбив и поэтому он стремительно изменяет мир» утверждали другие.

?. -  
?»

7. , . . . -  
?  
?»

Литература: 9, 22, 25, 31.

**ТЕМА 4**

**СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА И ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА**

Социальную организацию можно рассматривать как часть структуры, созданной совместно с другими организациями, или, например, как общность индивидов, имеющих различные цели и потребности.

1.

, : «  
»  
«  
»?  
?  
?,  
»,  
»,  
».

2. Понятие «организация» часто используется в повседневной практике, причем в это понятие вкладывается самое различное содержание. Считается классическим определением «организации», данное одним из создателей отечественной социологии организаций А.И. Пригожиным.

?.  
?  
?,  
?»

3. Шекспир писал: «Весь мир – театр, и люди в нем – актеры». Используя это изречение, можно сказать, что все члены социальной организации – актеры, играющие различные роли.

», « -  
 »? -  
 ?  
 ( ) ?  
 ?

4. Ори Гиллиам, генеральный директор *ICQ*, в одном из своих интервью поделился опытом: «Я возглавлял в *StarBand* подразделение *Engineering & Operations* и в течение некоторого времени был *IT*-директором. Опыт, приобретенный в *StarBand*, помог мне понять важность формирования сильной и твердой организации. Я называю это «организационной силой». Организация в состоянии управлять собой без жесткого и непрекращающегося контроля со стороны менеджеров. Люди знают свои цели и понимают, что должно быть сделано для их достижения. Регулярные проверки, система сдержек и противовесов – все это существует для того, чтобы организация сама могла контролировать свою работу и корректировать ее в том случае, когда это необходимо».

- ?  
 ?  
 5. -  
 ? -  
 ? -  
 ? « -  
 ( )». , ,  
 ?

6. В последние годы взгляд на понятие «эффективность деятельности организации (предприятия)» существенно изменился. Наряду с традиционным понятием «экономическая эффективность» введено понятие «социальная эффективность».

-  
 ( , ,  
 . .) , ?  
 ?

Литература: 2, 3, 9, 17, 37, 46, 52.

## ТЕМА 5

### СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Если исходить из трактовки структуры как инвариантного абстрактного ядра системы отношений, когда они в определенных условиях и согласно определенным правилам могут превращаться одни в другие, то тогда под структурой социального менеджмента следует понимать прежде всего совокупность именно таких социальных отношений, взаимодействий. Однако

вряд ли эти отношения можно рассматривать как системообразующие, тогда и о структуре как таковой говорить не приходится. Хотя было бы очень привлекательно увязать идею структуры социального менеджмента с идеей о приоритете человеческих интересов. Достаточно спорно и стремление продемонстрировать структуру социального менеджмента, выделяя социальный менеджмент на уровне государства, региона, отдельной организации и менеджмент социальной сферы.

1. ?

( ).

2. « »

? ?

? ?

3. , , ?

? -

, -

? -

4. Для социального менеджмента важное значение имеют «интрапренерство» и «автономизация».

5. , .

, -

? -

? -

6. «E-xecutive» -

«The Beatles». -

. ? , , -

, -

? -

Литература: 1, 7, 25, 27, 31, 37, 46.

## ТЕМА 6

### ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Под принципом обычно понимают основное исходное положение какой-либо теории, учения и т.д., руководящую идею, основное правило деятельности. Под принципами же социального менеджмента некоторые ученые склонны понимать правила и нормы поведения, которыми руководствуются менеджеры в социальных условиях, сложившихся в обществе, организации. Есть точка зрения, что принципы социального менеджмента – это руководящие идеи, исходные положения, отражающие законы развития отношений

управления, т.е. налицо некоторое расхождение с общепринятым в науке пониманием.

1. ? -
- ? -
- ? ?

2. Специалистами замечено: в соответствии с принципами социального менеджмента формируется система методов и выбирается каждый из методов в отдельности; однако каждый отдельный метод не имеет такого же воздействия на принципы социального менеджмента.

3. ? ?
- , , , -
- .

4. ? -
- ? -
5. , -
- , ?

?

6. Специалисты в области социального менеджмента считают, что подход, согласно которому сфера воздействия экономических методов расширяется только за счет вытеснения организационно-административных методов управления, нельзя признать правомерным ни с научной, ни с практической точки зрения.

- ? , , ,
- ?

*Литература: 1, 3, 7, 9, 31.*

## ТЕМА 7

### КОММУНИКАЦИЯ И ИНФОРМАТИЗАЦИЯ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Коммуникацию нередко понимают как процесс, посредством которого некоторая идея передается от источника к получателю с целью изменить поведение этого получателя (Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс). У. Берлесон и А. Стейнер называют коммуникацией «передачу информации, идей, чувств и т.п. посредством использования символов – слов, изображений, цифр и т.п.». Известный специалист в области менеджмента Р. Дафт считает, что управленческие коммуникации – улица с двусторонним движением, которая требует умения слушать и других форм обратной связи. Б. Мильнер в оригинальном труде «Теория организации» дает понятие организационной коммуникации как процесса, с помощью которого руководители развивают

систему предоставления информации передачей сведений большому количеству людей как внутри организации, так и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

1. , ? , -  
 . ?  
 ?
2. ?
3. ?  
 « »?  
 , - -  
 ?
4. ( -  
 , )  
 ( )  
 ?

*Литература: 9, 10, 17, 24, 26, 37, 47, 50.*

## ТЕМА 8

### ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Управленческие решения по способу принятия зачастую бывают интуитивными. В процессе интуитивных решений выбор осуществляется на основе убежденности человека в том, что он правилен. Менеджер, принимающий интуитивное решение, не занимается сознательным взвешиванием всех «за» и «против», он делает выбор на основе озарения, хотя принятие решения опирается на знания и накопленный опыт.

1. ?

?

2. Известно, что структуру принятия решения образуют цель, результат, способы достижения результата, критерии оценки и правила выбора. При этом и структура, и механизмы принятия решения не бывают стабильно универсальными на разных уровнях психического отражения. При переходе на более высокий уровень механизм анализа и выбора альтернатив сменяется механизмом построения концептуальных моделей; принятие решения может выступать и как особая форма мыслительной деятельности (управленческое решение), и как один из этапов мыслительного действия при решении любых задач.



?

?

?

3.

,

,

?

4. Термин «проект», как известно, происходит от латинского слова *projectus*, что в буквальном переводе означает «брошенный вперед». Из этого можно заключить, что объект управления, представленный в виде проекта, поддается «перспективному развертыванию», т.е. возможно предусмотреть его состояние в будущем. Несмотря на то, что различные официальные источники трактуют понятие проекта по-разному, во всех определениях четко просматриваются особенности проекта как объекта управления, обусловленные комплексностью задач и работ, четкой ориентацией этого комплекса на достижение определенных целей и ограничениями по времени, бюджету, материальным и трудовым ресурсам.

Однако любая деятельность, в том числе и та, которую никто не собирается называть проектом, выполняется в течение определенного периода времени и связана с затратами определенных финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Кроме того, любая разумная деятельность, как правило, целесообразна, т.е. направлена на достижение определенного результата. И, тем не менее, в одних случаях к управлению деятельностью подходят как к управлению проектом, а в других случаях – нет.

?

,

( )

?

?

Литература: 4, 6, 12, 22, 24, 25, 31, 43.

## ТЕМА 9

### ВЛАСТЬ И СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Управление современной социальной организацией требует от руководителя новых качеств. Кем он должен быть – дальновидным стратегом, авторитетным лидером, социальным партнером, смелым новатором или духовным наставником? Или всем одновременно? Многие специалисты в области менеджмента считают, что поведение руководителя и стиль управления в значительной степени определяют мотивацию и достижения его подчиненных. Другие утверждают, что ценностные представления руководителя в основном определяют этические нормы и организационную культуру предприятия. Для того, чтобы добиться максимальной отдачи от ра-

ботников в процессе труда, современный руководитель должен предстать в их глазах авторитетным лидером.

1. , ?

- ?

2. Хрестоматийным в социальном менеджменте считается пример компании Генри Форда. Свойственное ее руководству представление о сотруднике как о «винтике машины», который всегда можно заменить на другой, в 20-х гг. XX века привело к невероятной текучести кадров и падению уровня профессионализма персонала.

? , ? -

3. «Мы не имеем возможности строго контролировать все нюансы работы всех сотрудников, да и не должны этого делать, – считает Альберт ван Грид, глава отдела маркетинга компании *Philips*. – Вместо этого мы попытались создать такие условия труда, при которых персоналу было бы выгодно демонстрировать максимальную отдачу и повышать свою квалификацию. Принцип личной заинтересованности сотрудников положен в основу всей работы».

*Philips?*

? ?

?

4. *Microsoft?*

«

» (« »)?

5. , -

, ? -

6. Аэлита Пурнашкина, менеджер корпоративного отдела маркетинга холдинга *IMS Group* на страницах сайта журнала «Консультант» сообщила, что в их компании «западным является не только стиль менеджмента, но и стиль общения. Каждый сотрудник может свободно обратиться к топ-менеджеру. Это способствует профессиональному росту сотрудников. Ведь таким образом у них есть возможность оперативно решать все вопросы и при этом постоянно быть на виду у руководства.

Другой момент, который меня приятно удивил, когда я перешла в западную компанию после нескольких лет сотрудничества с российской, – это забота о здоровье персонала. К примеру, если в течение рабочего дня сотрудник *IMS Group* почувствовал недомогание, он может позвонить персо-

нальному доктору компании. Врач анализирует проблему, затем сам перезванивает сотруднику и предлагает ему принять то или иное лекарство или назначает прием. Если недомогание серьезное, он советует, услугами какой именно клиники человеку лучше воспользоваться. Такой подход очень выгоден самой компании – у сотрудников нет необходимости тратить время на очереди в поликлиниках. В то же время персонал чувствует заботу о себе».

?

*Литература: 6, 8, 9, 12, 14, 17, 25, 31.*

## ТЕМА 10

### СОЦИАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И СПОСОБЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

У Михаила Зощенко есть рассказ «Нервные люди», в котором он в присущей ему юмористической манере повествует о конфликте: «Недавно в нашей коммунальной квартире драка произошла. Дрались, конечно, от чистого сердца. Инвалиду Гаврилову последнюю башку чуть не оттяпали. Главная причина – народ очень уж нервный. Оно, конечно, после гражданской войны нервы, говорят, у народа завсегда расшатываются. Может, оно и так, а только у инвалида Гаврилова от этой идеологии башка поскорее не зарастет».

1.

?, ,  
? -

?

2. По некоторым представлениям, в процессе социальной деятельности происходит самоопределение субъекта относительно своего окружения и условий деятельности, которое зачастую сопровождается «рассогласованностью», отчуждением. Активность индивида здесь выступает и как выражение его противоречивой связи с действительностью, и как стремление преодолеть эту противоречивость. По мнению Е. Поповой, конфликты в современных организациях не только возможны, но и желательны. Вся проблема, по словам автора, заключается в умении управлять ими. Проблема конфликта в организации состоит в том, какую позицию в нем занимает менеджер, знает ли он сильные и слабые стороны социальной организации. Самой большой ошибкой менеджера в управлении этой ситуацией становится игнорирование проблемы. Специалисты считают, что конфликты могут развиваться различным образом, следовательно, возможны различные методы их преодоления (например, структурные и межличностные). В. и Н. Бариновы предлагают внедрить в российских организациях так называемый «Кодекс поведения в конфликте».

?

,

?

?

3. В подмосковной фирме «Овчинка» разразился конфликт, в результате которого более всего пострадал перешедший несколько лет назад в нее на работу из московского вуза профессор С.Л. Коротышкин, самый одаренный, воспитанный и застенчивый в коллективе. Все сотрудники, которые в основном не имели высшего образования и были достаточно нахраписты и хамоваты, оказались в конце концов настроены против Коротышкина.

?

4. Согласно законодательству Российской Федерации государственный служащий не может заниматься предпринимательской деятельностью лично или через доверенных лиц, быть поверенным или представителем по делам третьих лиц в государственном органе, в котором он состоит на службе.

5.

*Литература: 2, 5, 11, 47, 49.*

## ТЕМА 11

## СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Эффективность деятельности менеджера в современной организации неотделима от применения специфических технологий социального менеджмента. Социальных технологий, которые могут быть использованы в организации, становится все больше, но тем не менее единого представления об их содержании так и не выработано. Наиболее острыми, по мнению проф. В.В. Щербины, остаются проблемы теоретико-методологических и методических различий, лежащих в основе их типологии, выявление специфики различных технологий и сфер и границ их применения. Не менее острой проблемой для социального менеджмента можно считать и проблему выбора той или иной социальной технологии, правильной методики ее применения в конкретной социальной группе.

1.

?

?

?

(

, )?

2. «Инновационная практика всегда была сложной и неоднозначной. Однако решение ряда проблем, обнаружившихся в современных условиях ее развития и выражающихся в почти полной разрегулированности и неадекватности социальных механизмов осуществления инновационных процессов, достаточно однозначно требует использования социогуманитарного знания (как теоретических конструкций, так и конкретных методов исследования различных социальных явлений) как средства оптимизации инновационных процессов и построения инновационной деятельности на всех уровнях» (Е.Е. Кучко).

?

. . . :  
?

3. Профессор Г.Л. Угольницкий в своей статье «Иерархическое управление устойчивым развитием социальных организаций» (Общественные науки и современность, 2002, № 3) предложил использовать понятие устойчивого развития не только при решении экологических проблем, но и при анализе функционирования социальных организаций. Необходимость такого подхода он объясняет наличием двух крайностей при выборе стратегии развития социальных организаций.

Действительно, в советскую эпоху в управлении применялась стратегия откладывания решения насущных материальных проблем «на потом», давались обещания «коммунизма для будущего поколения», раздавались призывы к затягиванию поясов и жертвам ради «светлого будущего для всего человечества». Однако эта стратегия оказалась полностью несостоятельной и, в конечном счете, как считает Угольницкий, послужила одной из причин развала СССР.

По мнению ученого, не менее опасна и другая крайность, наблюдавшаяся на первых этапах российских реформ. Такой крайностью он считает стратегию «хапка», исключительную ориентацию на материальное благосостояние независимо от духовных, моральных, экологических факторов, связывая ее с уничтожением невозобновимых природных и культурных ресурсов, загрязнением окружающей среды и общественного сознания, бездарной растратой времени и творческих способностей высококвалифицированных специалистов ради удовлетворения сиюминутных утилитарных потребностей. Обе стратегии Угольницкий называет «Сциллой и Харибдой» на пути развития социальных организаций.

,

-

?

?

-

?

-

?

4. XIV съезд Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей), созванный в Москве в ноябре 2004 года, одобрил Социальную хартию российского бизнеса и предложил всем членам российского делового сообщества присоединиться к ней.

*Литература: 1, 9, 13, 15, 32.*

## **ТЕМА 12** КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Собственно культуру можно понимать как основу усвоенного поведения (М. Мид). Под профессиональной культурой обычно подразумевают прежде всего систему признанных профессиональной группой производственных функций специалиста (профессиональных ролей).

Управленческий труд – преимущественно интеллектуальный труд, включающий оценку и проектирование решений, в том числе и социального содержания. Своеобразие объекта управленческого труда (а этот объект – люди) определяет основные функции управления: стратегическое планирование, планирование реализации стратегии, организация взаимодействия и полномочий сотрудников, мотивация, контроль и т.д. Однако реальная трудовая деятельность в силу различного рода объективных и субъективных факторов, связана с выполнением и ряда таких функций, которые не «оправдываются» культурной традицией и воспринимаются как чужеродные, непрофессиональные.

1.

,

?

3.

:

4. Одна из черт лидера описывается в менеджменте следующим образом: «Лидер использует цифры для того, чтобы с их помощью понять мотивы

своих людей и себя самого. Понимает вариации. Использует статистические вычисления, чтобы узнать, кто из работников находится за пределами системы и требует специальной помощи».

, , ? -  
 ? -  
 , . , ?

*Литература: 2, 4, 5, 12, 21, 25, 28, 29, 31.*

### ТЕМА 13

### ОПЫТ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СТРАНАХ С ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКОЙ

Управление социальным развитием организаций в странах с переходной экономикой существенно различается, в связи с чем их опыт далеко неоднозначен. Например, в социалистическом Китае, где осуществлен переход от «технологического национализма» к прагматической стратегии под контролем государственных органов и трудовых коллективов, в основном развивается теория и практика социального управления, а в Индии, ориентирующейся на европейские образцы и японский опыт, при сохранении приверженности традиционной социокультурной системе, активно внедряется социальный менеджмент. Вся будущая бизнес-элита Индии заканчивает Индийский институт менеджмента, а Институт менеджмента и исследований им. С.П. Джейн в Мумбаи пользуется мировым авторитетом. Если для Китая актуальны проблемы управления государственными предприятиями, то для Индии – семейными.

Парадокс состоит в том, что в целом успехи Китая неизмеримо выше успехов соседа.

1. -

2. , , .  
 « »?  
 « » « -  
 » ? -  
 -

( , , ?  
 « »), ?

*Источники:*

- *Малявин В.В.* Китай управляемый: старый добрый менеджмент. – М.: ГУУ, 2005.
- <http://asiatimes.narod.ru/story/2002/009994/09.htm> (Социально-экономические достижения Китая за 13 лет)
- <http://russian.people.com.cn/31521/4956947.htm> (Социальная гармония в Китае)
- [www.glavbuh.net/trudovoi/kadrov-menedg/dorogoi/sotrudnik/](http://www.glavbuh.net/trudovoi/kadrov-menedg/dorogoi/sotrudnik/) (Социальный пакет индийской компании)

**ТЕМА 14****ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
В СНГ И СТРАНАХ БАЛТИИ**

Анализируя ход реформ в Беларуси, Т. Линтовская пишет: «Если в России в ходе приватизации с участием трудовых коллективов была установлена модель с доминированием менеджеров, в Беларуси влияние менеджеров после выкупа предприятий трудовыми коллективами является неоднозначным. Во-первых, первоначальное распределение акций было достаточно равномерным. Во-вторых, перераспределение акций и концентрация собственности продвигается достаточно медленно. В ряде случаев можно даже говорить о способности трудовых коллективов противостоять реформам на предприятии, затрагивающим их интересы. Подтверждение этому может быть найдено в таких фактах, как высокая занятость, тенденция к постоянному непропорциональному росту заработной платы, излишнее потребление прибыли и недостаточные инвестиции. Вместе с тем, отсутствие эффективного контроля со стороны акционеров за действиями менеджеров создает предпосылки для проведения политики, направленной не на проведение необходимых преобразований, способных повысить конкурентоспособность предприятия, а на использования активов компании в личных целях».

Ситуация же в Украине больше похожа на российскую, но социальная защита людей, в том числе трудовых коллективов, значительно отстает. Специалисты высказывают мнение, что в Беларуси успешно применяется ценный польский опыт, а руководители украинских организаций (предприятий) часто вообще не владеют технологиями социального менеджмента.

1. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ ?
2. \_\_\_\_\_ ? \_\_\_\_\_ ?

*Источники:*

- <http://www.bogatyreva.org.ua> (Женский менеджмент в Украине)
- <http://www.satio.by/publications/sob/89.html> (Белорусская инициатива «За социальную ответственность бизнеса»)
- [http://europeforum.info/news/103417173user\\_session=](http://europeforum.info/news/103417173user_session=) (Мониторинг социальных настроений населения России, Беларуси, Украины и Казахстана)
- [http://www.ssf.gov.by/priside/statesocialinsurance/publications/~page\\_\\_m17=1~news\\_\\_m17=158](http://www.ssf.gov.by/priside/statesocialinsurance/publications/~page__m17=1~news__m17=158) (Король И.А. Социальная безопасность – компонент национальной безопасности)



## 2. ПЛАН-КОНСПЕКТ ТЬЮТОРСКОГО ПРАКТИКУМА

Автор-составитель канд. ист. наук В.Т. Агаев

### ВВЕДЕНИЕ

План-конспект тьюторского практикума по дисциплине «Социальный менеджмент» включает основные положения курса, структурированные в точном соответствии с программой курса. Представленный материал следует воспринимать как своеобразный справочник-путеводитель по учебникам и учебным пособиям, где те или иные темы дисциплины раскрыты с необходимой полнотой и глубиной. Вместе с тем некоторые принципиальные вопросы и сложные проблемы социального менеджмента потребовали уделить им особое внимание, что сказалось и на характере текста – он сочетает схематичные, конспективные и более подробно изложенные части. Специфика представления материала диктуется и отсутствием единого подхода к социальному менеджменту как к учебной дисциплине в изданных за последние годы учебниках. Поэтому в учебном пособии упор сделан на тех вопросах, которые могут пригодиться будущему специалисту в его профессиональной деятельности.

При работе над планом-конспектом тьюторского практикума и с рекомендованной литературой студенту следует иметь в виду, что громоздкий понятийный аппарат дисциплины – это не прихоть авторов учебников, а необходимая формализация пространства управления, параметров состояний управляемых систем, методов, механизмов, стадий управления и т.д.

Изучая дисциплину, целесообразно исходить из того, что собственная мотивация члена социальной группы (субъекта управления) в контексте обеспечения конкурентных преимуществ на интересующем секторе рынка, концентрация внимания на проблеме участвующего в управляемом производстве работника вместе с увязкой уровня его вознаграждения с результатами труда заложили основы и менеджмента и его раздела социального менеджмента как нового класса систем управления. Следует также учитывать, что на смену концепций управления XX века – века высоких технологий (Hi Tech) в современном менеджменте приходит время высоких гуманитарных технологий (Hi Human Technology). Поэтому крайне важен критический подход к изучению различных положений социального менеджмента, соотнесение их с потребностями человека, общечеловеческими ценностями, провозглашенными правами и свободами человека и гражданина, национальными особенностями России.

**ТЕМА 1****СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА****Основные вопросы темы**

1. Предмет курса «Социальный менеджмент». Взаимосвязь социального менеджмента с другими науками и учебными дисциплинами.
2. Понятийный и категориальный аппарат социального менеджмента.

1. **Социальный менеджмент** – это наука, возникшая на стыке социологии, менеджмента и общей теории управления. Актуальность социального менеджмента, изучение социального механизма управления производством диктуется, прежде всего, тем, что с ним связаны главные социальные проблемы развития государства и общества.

Огромный теоретический и эмпирический материал социальных и экономических наук, возложенный на алтарь нового знания и новой деятельности, тем не менее не только не облегчил, но даже затруднил понимание и самого социального менеджмента и сферы его применения. Три взятых нами для анализа учебника для вузов, озаглавленные как «Социальный менеджмент» и имеющие министерский гриф, на поверку оказались достаточно далеки от заявленной дисциплины. Под их обложками описывается социальное управление, управление персоналом и, в лучшем случае, – управление социальной сферой (частный случай социального менеджмента).

Предпринимаемые попытки сузить или, наоборот, расширить содержание социального менеджмента, диктуют необходимость предварительного рассмотрения того, что собственно следует понимать под «социальным». Здесь невозможно обойтись без социологии – науки, изучающей общество и общественные отношения.

Термин **«социальный»** имеет двоякий смысл. В широком смысле он означает общество в целом и употребляется при противопоставлении общества и природы, социальной формы движения материи – биологической. При этом понятие «социальное» оказывается тождественным понятию «общественное». В узком смысле термин «социальный» означает наличие социальных связей между людьми. Социальные связи характеризуют взаимодействие индивидов и групп индивидов, преследующих определенные социальные цели в конкретных условиях места и времени. Социальные процессы связаны с человеком, с личностью.

Чтобы понять, о чем говорит социология, отмечал Н. Элиас в своей нашумевшей работе «Что такое социология?» (Мюнхен, 1996), нужно уметь мысленно противопоставить себе самого себя и увидеть себя человеком среди других людей.

И Элиас, и другие социологи-новаторы, будучи озабоченными тем, что люди неправильно понимают общественные явления и, тем самым, – предмет социологии, пытались помочь им пробиться сквозь «жесткую

корку» овегественных понятий. Н. Элиас предложил «мысленную модель», которую люди постоянно имеют в виду, размышляя о себе и обществе (см. рис. 1).

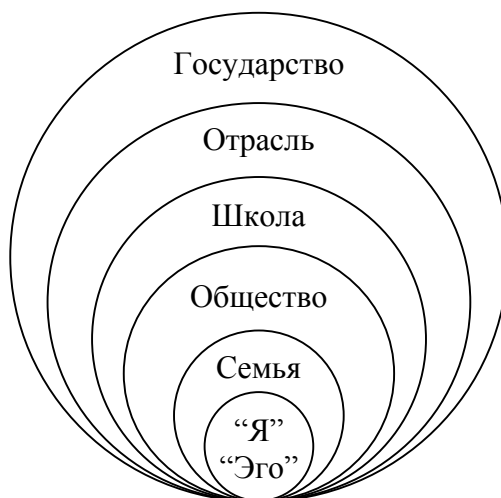


Рис. 1. Схема эгоцентрической модели общества (по Н. Элиасу)

Усилия в области теоретической социологии принесли прекрасные интеллектуальные плоды, но это были изоощренные игры гуманитарного разума, до сих пор остающиеся «ценностями в себе». Не случайно еще в 1970 г. Т. Адорно писал, что после разочарования как в теоретической, так и в формальной социологии, стала господствовать склонность к признанию примата социологии эмпирической. Первенство эмпирики перед теорией – вещь совершенно невозможная, но мысли об этом возникли не случайно: **эмпирическая социология состоит в родстве с любым управлением.**

Таким образом, социология со своим расширительным пониманием социального (как всего, что отлично от мира природы; как имеющего микро- и макроуровень) вряд ли даст однозначный ответ на то, можно ли под социальным менеджментом понимать управление социально-экономическими системами. Социолог скорее будет склонен интерпретировать термин «социальный» (в интересующей нас терминологической конструкции) сколь угодно широко и сколь угодно узко. Отнюдь не способствуют прояснению интересующего нас вопроса новейшие изыскания М. Линча, который считает, что науку не стоит исследовать как социальную действительность, и модные нынче построения постмодернистов об исчезновении социального.

Несомненно, что применительно к социальному менеджменту из сложного клубка социальных связей, касающихся управления, необходимо выделить лишь те, которые относятся непосредственно к управлению производством, и это управление рассматривать через призму занятых в нем социальных групп. Социальные институты генерируют социальные проблемы управления, формируя иерархию субъектов управления производством,

управленческих групп; состав каждой группы; условия, в которых существуют и работают эти группы; то или иное положение, которое предоставляется группам иерархии власти и в системе распределительных отношений; результаты, к которым приводят усилия управленческих групп: тот или иной уровень развития производства.

Социальный менеджмент признается разделом менеджмента. Однако понимание менеджмента в нашей стране далеко неоднозначно. Не так прост перевод термина «менеджмент» на русский язык как «управление», особенно, если учесть, что сами англичане когда-то применяли его в значении «искусство объезжать лошадей». Коллизии с пониманием менеджмента вполне можно было бы и обойти, имея в виду, что по этому поводу имеется обширная литература и соответствующие страницы почти в любом учебнике по менеджменту, но, рассмотрев содержание «социального» в понятии «социальный менеджмент», нельзя оставить без внимания содержание «менеджмента».

Известно, что современный менеджмент насчитывает всего несколько десятилетий. В принципе это национальная модель менеджмента, рожденная западноевропейской и американской «эйкономикс» и понимаемая как знания и деятельность в области управления предприятиями. Важнейшей мировоззренческой предпосылкой для разработки именно теории менеджмента стало видение мира как проявления детерминированных результатов действия. Предприятие (фабрика, завод, учреждение) при этом стало пониматься как *средство массового тиражирования некоторого успеха, обеспечивающего потребность людей.*

Менеджмент же был призван превратить предприятие в *работоспособный, бесперебойно и ритмично работающий механизм, в котором каждый человек, каждое подразделение выполняет строго регламентированные процедуры и действует во имя достижения того эффекта, который от него ждут не только владелец предприятия и администрация, но и семья и общество.* Разумеется, это не все особенности менеджмента. Но, как нам кажется, даже такая урезанная характеристика дает возможность понять, что менеджмент предпочитают рассматривать как **особые знания и специфическую деятельность в области управления предприятиями.**

Более того, при характеристике современного менеджмента добавляется очень важное уточнение: в центре его внимания – человек, который рассматривается «как основа организации, её главная ценность и источник её благополучия» (О.С. Виханский). «Исследователи и практики менеджмента традиционно большое внимание уделяют социальным и психологическим аспектам управления, вопросам охраны здоровья персонала, оценке соответствия интеллектуальных и физических возможностей человека возла-

гаемым на него ролям. Но, к сожалению, эти антропологические характеристики (которые включают в себя и социальные, и психологические, и гендерные, и генетические показатели) рассматриваются по отдельности» (А.Н. Белковский, А.Е. Хачатуров).

В социальном менеджменте невозможно обойтись без термина «управление» – и дело тут не только в тонкостях русского языка, но, несомненно, «управление» (control) служит более общим понятием (почти во всех отраслях предпочитают использовать понятие управления, разработанное в кибернетике). По мнению (небесспорному) некоторых ученых, менеджмент, не только не занимается проблемами общих закономерностей, а в некотором роде даже их антагонист.

Согласно П. Друкеру и А. Чендлеру, *менеджер – не синоним управляющего*. Под менеджером они понимают:

- один из *особых типов управленцев*, существующих в современной организации;
- человека, который *исключен из оперативного управления* («менеджер по продажам» и тому подобные менеджеры вовсе менеджерами не являются, это управленцы, имеющие вполне определенные оперативные задачи), при этом менеджер не только исключен из оперативного управления но и, что особенно важно, *работает на будущее*, т.е., осуществляет разработку и реализацию стратегии;
- работника, который будучи *специалистом, узким профессионалом*, как правило, занят *поиском и активизацией специфического типа ресурсов*.

Поэтому не случайно распространены понятия «финансовый менеджмент», «менеджмент по управлению человеческими ресурсами», «менеджмент, связанный с материальными ресурсами» и т.п.

П. Друкер справедливо считает, что менеджер по своей роли *противостоит в известном смысле линейному управленцу низшего уровня и предпринимателю в позиции управленца* (последний разрабатывает «краткосрочную стратегию», ориентированную на максимизацию прибыли). Менеджер же работает против максимального увеличения прибыли. Его задача – *долгосрочное выживание*, что зачастую требует принципиально других решений. Менеджер также в некотором роде антоним оперативному управленцу или администратору, так как последние просто не решают проблемы эффективности. При этом экономический аспект эффективности менеджер не рассматривает как самый главный.

В связи с этим одно из лучших, на наш взгляд, понятий *социального менеджмента*: **раздел менеджмента, предмет которого – процессы, отражающие мотивацию человеческого поведения, социальные отношения**

**и их закономерности, анализ социальных последствий экономических и других решений, принимаемых на различных уровнях управления персоналом, в других областях, связанных с деятельностью организации.** Предмет социального менеджмента – управление социальными группами, социальными системами, социальной сферой.

Социальный менеджмент призван обеспечить современное общество бесперебойно и действенно работающим **социальным механизмом управления производством**. Для социального менеджмента важно поведение человека, который выступает объектом социальных отношений. В своем понимании менеджмента автор-составитель придерживается точки зрения экономистов, в трудах которых (например, у А.В. Бусыгина) речь идет об особом виде управления, называемом то «социальное управление», то «социальный менеджмент», но при котором менеджер имеет дело *не с физическими объектами, а с социальной реальностью, отношениями между людьми*. Особенность социального менеджмента – большее внимание общественному аспекту управления. Самостоятельным разделом социального менеджмента считается *менеджмент в организациях социальной сферы* (образование, культура и т.д.).

Для понимания специфики социального менеджмента крайне важен тот факт, что в последние десятилетия в странах с развитой рыночной или переходной экономикой наблюдается все более энергичный отход от чисто экономической мотивации человеческой деятельности. *Современные высококвалифицированные работники традиционным экономическим стимулам предпочитают возможность повышать свой интеллектуальный и культурный уровень и стремятся воплотить в ходе производственного процесса свою индивидуальность, обогатить свои личные способности и качества*.

Что касается социального управления, то оно служило и служит для социального менеджмента и ряда других наук и учебных дисциплин общеметодологической наукой. Последние выступают как частный случай социального управления и в целом базируются на его общих законах и принципах, без которых каждая из этих учебных дисциплин не может быть понята и усвоена в единой логике. Помимо социального управления, теоретическая основа социального менеджмента – *социология, психология, философия*. Для решения задач социального менеджмента необходимы знания социальной статистики, демографии, владение современными математико-статистическими методами.

Более глубокое понимание специфики социального менеджмента обеспечивают оригинальные труды современных социологов. Например, Г. Тард решившийся поставить под сомнение дюркгеймовскую модель развития общества, источником изменений, происходящих в современном социуме,

считает не «примитивное» так называемое сегментарное общество, сплоченное посредством связей между своими членами, а «*просто дифференцированное общество*». Фактически он предлагает совершенно другую модель социального развития и понимания сил социального изменения, согласно которой социальное связано прежде всего с существованием и мышлением индивида (поэтому он особо подчеркивает роль института семьи как отправного пункта «социальности»). Ж. Делез в целом солидарен с критикой Тардом социальной онтологии Дюркгейма, но с точки зрения собственного проекта интеракционистской социологии, обращенной к проблемам повседневной жизни, отдельного индивида – мира «маленьких идей маленького человека».

Конечно же мы весьма далеки от того, чтобы призывать к активному переориентированию социального менеджмента на «маленького человека». Социальный менеджмент главным образом занимается проблемами создания, развития, упорядочения, поддержания в нормальном рабочем состоянии и использования социального механизма управления во благо всей организации, входящих в нее социальных групп, но тем не менее не учитывать все существующие модели управления социальным развитием очевидно нельзя. Вполне очевидно, что сфера применения социального менеджмента будет меняться. П. Друкер, в статье «Эволюция в общественной работе», завершая свои оригинальные размышления по поводу «третьего сектора», например, высказал предположение о скором наступлении революции в менеджменте (которая, несомненно, коснется и менеджмента социального).

Социальный менеджмент, по общепринятому мнению, изучает:

- *общие методы, закономерности, особенности* социального управления – т.е. то, как осуществляются управленческие процессы в обществе, социальной группе;
- *социальные механизмы управления производством* – использование методов и достижений социального управления в процессе управления производством;
- *вопросы социальной ответственности* бизнеса.

*Методы изучения проблем социального управления:*

- *конкретно-исторический*, предполагающий изучение отношений социального управления как процессов, находящихся в состоянии развития и изменения под влиянием действующих на них факторов;
- *комплексный*, предполагающий при изучении отношений управления взаимосвязь экономического, правового, социально-психологического и других подходов к анализу отношений управления;
- *аспектный*, направленный на исследование одной из сторон отношений управления, одного из его свойств;

- *системный*, позволяющий рассматривать и управляемую, и управляющую подсистемы как целостный комплекс взаимосвязанных, объединенных общей целью элементов, выявить свойства системы, ее внутренние и внешние связи.

Социальный менеджмент, входящий в систему управленческих наук, связан:

- со *стратегическим менеджментом*, изучающим проблемы управления, направленного на получение результата в долгосрочной перспективе, правильный выбор базовых направлений развития;
- *технологическим менеджментом*, изучающим процессы внедрения новых технологий в производство;
- *инновационным менеджментом*, исследующим процессы внедрения научных достижений в экономику, постоянного совершенствования механизмов производства;
- *производственным менеджментом*, изучающим процессы непосредственного управления производством;
- иными науками в области менеджмента.

2. В терминосистему социального менеджмента входят понятия «человек», «личность», «индивидуальность», «социальное качество человека», «социальный статус личности», «социальная роль», «социальная общность», «социальная группа», «трудовой коллектив» и др.

Понятия «человек» и «личность» обычно считаются синонимами, однако между ними есть различия. При этом вопрос о содержании понятия «личность» имеет не только абстрактное теоретическое значение. Человек, с одной стороны, маскирует свое «Я», а с другой – соотносит себя с определенной социальной группой. От интерпретации понятий «человек» и «личность» зависит решение многих проблем социального менеджмента. Подходы к определению личности:

- *формально-логический* (характерен для психологии и педагогики) – понятие личности определяется через понятие «человек», дополненное его видовыми характеристиками, т. е. признаками, отличающими личность от человека как разумного существа, homo sapiens. Личность – не каждый человек, а только тот, кто обладает определенными положительными качествами. Признание человека личностью связано с его социальным статусом, менталитетом, достоинством, социальными правами и этическими нормами;
- *диалектико-логический* – личность определяется через диалектику общего, особенного и единичного. Личность – особенное, взятое в социальном аспекте, Все люди обладают определенными общими биологическими и социальными чертами, однако каждый человек имеет свои, только ему присущие особенности, биографию, про-



фессию и т.д.. Здесь на первый план выносятся общие характеристики человека, связанные с социальной сферой жизнедеятельности и сопоставляемые с индивидуальными особенностями, в результате чего получается особенное, т.е. личность.

Понятие личности применимо ко всем людям без исключения, так как каждый человек – носитель общих и индивидуальных признаков. Определения личности и индивидуальности в словаре по психологии под общей редакцией А.В. Петровского и М.Г. Ярошевского: «**Личность** – 1) индивид как субъект социальных отношений и сознательной деятельности; 2) определяемое включенностью в общественные отношения системное качество индивида, формирующееся в совместной деятельности и общении». Это определение вполне приемлемо для социального менеджмента, поскольку природные свойства и особенности индивида выступают в личности как *социально обусловленные* ее элементы.

Понятия «личность» и «индивидуальность» различаются. **Индивидуальность** – *неповторимое своеобразие отдельного человека, совокупность только ему присущих особенностей*. Понятие личности связано с определенными социальными характеристиками, отражающими принадлежность к той или иной социальной группе. Можно, например, говорить о личности ученого, бизнесмена, *менеджера*, мастера и т.п. Для личности характерна *относительная автономность*, для индивидуальности – *самобытность*.

Подходы к определению личности не следует считать взаимоисключающими. Важно видеть абсолютную ценность, неповторимость и незаменимость личности, способной быть индивидуальной и самостоятельной. **Социальный менеджмент имеет дело с человеком, взятым в его социальном качестве, с личностью, менеджментом социальной среды и личности.**

**Социальное качество человека** – совокупность элементов, определенным образом взаимосвязанных и обусловленных спецификой взаимодействия индивида с другими людьми в конкретных условиях: социальная определенность цели его деятельности; занимаемые социальные статусы и выполняемые социальные роли; ожидания в отношении этих статусов и ролей; нормы и ценности (культура), которыми он руководствуется в процессе своей деятельности; система знаков, которые он использует; совокупность знаний, позволяющих выполнять принятые на себя роли и ориентироваться в окружающем мире; уровень образования или специальной подготовки и др.

**Социальный статус** характеризует место, которое индивид занимает в конкретной социальной системе; выражается во внешнем поведении и облике, во внутренней позиции; например, ценностных ориентациях, мотивации и т.п. Для социального менеджмента определенный интерес представляет различение *предписанных* и *приобретенных* статусов.

Предписанный статус изначально «навязан» обществом и не зависит от усилий и заслуг личности, и может быть обусловлен местом рождения, происхождением и др.

Приобретенный (*достигнутый*) статус зависит от усилий самого человека. Иногда выделяют также *естественный* и *профессионально-должностной* статусы. Последний, например, связан с социальным, экономическим положением и др.

Индивид, имеющий определенный статус, играет специфическую роль (чаще – несколько ролей) в социальной системе. Совокупность ролей, вытекающих из статуса, называют **ролевым набором**.

В социальном менеджменте активно используются теоретические наработки социологии в области так называемой «**социальной роли**». Социальную роль обычно рассматривают в двух аспектах: *ролевого ожидания* и *ролевого исполнения*. Ролевые требования воплощаются в конкретных социальных нормах, группируемых вокруг социального статуса: описание типа поведения, соответствующего определенной роли предписания (требования), связанного с данным поведением; оценка выполнения предписанной роли; санкции (социальные последствия). *Социальные санкции* – один из методов социального регулирования.

**Социальная общность** – группа людей, занимающих одинаковое социальное положение и имеющих общие социальные признаки. Трудовой коллектив – один из видов социальной общности.

Социальный менеджмент можно также представить как **особую форму деятельности, направленную на разрешение противоречий между организованными группами менеджеров и объективно существующими социальными явлениями и объектами, включенными в процесс функционирования производства в целях удовлетворения** -

. Адекватное отражение социальных потребностей (потребностей, обусловленных общественной природой человека) – одна из важнейших задач социального менеджмента.

В последнее время особое значение приобрело понятие «**социальная эффективность**», под которой (применительно к организации) понимается степень достижения работником индивидуальных потребностей в оплате и содержании труда, самореализации, общении в коллективе и т.д. *Категории науки об управлении, значимые для социального менеджмента:*

- *субъекты управления;*
- *активность и поведение субъектов управления;*
- *социально-экономическое положение субъектов;*
- *организационная структура подразделения;*
- *системы управления и ее устройство;*

- *управленческое воздействие на субъекты управления;*
- *экономические условия и результаты* и т.д.

В число категорий, отражающие социальные проблемы управления, входят такие подкатегории, как *управленческий труд, управленческая деятельность, кадры управления, административно-управленческий персонал, управленческая культура, авторитет, аттестация, трудовая мотивация, обязанности руководителя, управленческое поведение* и т.д. Кроме того социальный менеджмент заимствует из науки об управлении категории, описывающие устройство формальной системы власти. Сюда относятся категории, характеризующие внутренние и внешние связи в системе, принципы ее работы, документооборот, информационное обеспечение. В теории и практике современного социального менеджмента используется немало категорий, характеризующих правовые основы системы управления (правопорядок, право, обязанность и др.). Важное значение для социального менеджмента имеют понятия о неформальной структуре управления и действующих в ней субъектах со всеми особенностями их сознания и поведения. В связи с тем, что активность человеческого фактора зависит от условий, в которые поставлены люди (работники), то при анализе этих условий необходимо рассматривать соответствующие категории управления (такие, как аппарат управления, звено управления, делегированные полномочия, децентрализация, единоначалие, коллегиальность, координация и т.д.).

*Субъекты социального менеджмента – личность, группа лиц, представляющие совокупность потребностей, интересов, ориентаций, решающие поставленные цели, которым доверено управлять тем или иным подразделением или звеном в процессе производства и которые реализуют здесь свой личный потенциал.*

**Иерархия менеджерских групп** – совокупность субъектов социального менеджмента, упорядоченных относительно друг друга и занимающих определенный уровень в структуре иерархии менеджмента (т.е. высший, средний, низший), что придает им *управленческий статус*.

**Управленческое (менеджерское) сознание субъектов социального менеджмента** (в философии, психологии и социологии *сознание* – человеческая способность идеального воспроизведения действительности в мышлении) – совокупность социальных потребностей, интересов и ориентации, которые лежат в основе действий людей. Проявление нормо-ценностного сознания человека – **мотивация**.

**Должностное положение групп менеджеров** – место, роль, состояние этих групп в организации, определяемое конкретными задачами, правами и обязанностями на основе функционального процесса разделения труда. Должностное положение характеризуется:

- содержанием *установленных* и реально выполняемых обязанностей;
- объемом прав, предоставленных этому субъекту;

- ролевым поведением, которое должно осуществляться на этом должностном уровне, действиями и поступками лиц, занимающих данную должность.

В зависимости от *объема* управленческих прав и масштабности принимаемых решений, группы менеджеров оказывают большее или меньшее влияние на процессы социального менеджмента и их результаты.

**Распределение управленческой власти между субъектами социального менеджмента** – наделение всех субъектов механизма социального менеджмента различными рангами и объемом власти при иерархическом построении управленческих групп.

**Культура социального менеджмента** – совокупность устойчивых традиционных положений, основанных на ценностях, социальных нормах, мотивациях и нормах поведения.

Для характеристики социальной сферы обычно используют показатели, характеризующие *условия быта и труда, производства*. Но для социального менеджмента этих показателей недостаточно, поэтому целесообразно обращаться к таким показателям, как:

- **качество работника** (новаторы, энтузиасты, преданные делу, бездельники и т.д.);
- **организационный порядок**, т.е. слаженность действий в процессе производства всех категорий работников, четкость передачи распоряжений, мобильная обратная связь.

**Социально-экономическое положение групп менеджеров:**

- блага, получаемые из источников, общих для всей социальной группы, главное из которых – заработная плата (очевидно правильное – доход);
- блага статусного характера, т.е. блага, непосредственно связанные со статусом занимаемой должности: наличие обслуживающего персонала, автомобиля, кабинета, компьютера последней модели и т.п.

В целом экономическое положение субъекта зависит от его должностного положения.

**Отношение к собственности** – в известном смысле, причастность субъекта к выполнению любых действий с ресурсами, присвоению полезного результата своей деятельности после уплаты установленных налогов, несению всей полноты материальной ответственности за их последствия.

Перечисленные категории, естественно, разработаны наукой об управлении и составляют основу понятийного аппарата теории социального управления, но без них понять поведение субъектов социального механизма управления нельзя. Поэтому социальный менеджмент заимствует эти категории из науки об управлении и корректирует их с учетом разрешения собственных проблем.

*Подробнее см.: 2, 4, 5.*

**ТЕМА 2****ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА****Основные вопросы темы**

1. Проблемы возникновения социального менеджмента.
2. Управленческие революции и менеджмент.
3. Профессионализация менеджера. Менеджерская революция.
4. Идеи о конце управления и менеджмента.

1. В третьей главе Книги Бытия изложена история грехопадения человека и Божьего проклятия ему. Господь сказал Адаму: «...проклята земля за тебя; со скорбью будешь питаться от нее во все дни жизни твоей... В поте лица твоего будешь есть хлеб... И выслал чтобы его Господь Бог из сада Едемского, чтобы возделывать землю, на которой он взят» (Быт. 3: 17, 19, 23.)

Именно таким образом, учат нас, в мир впервые пришла *работа*. В процессе совместной работы у людей появилась потребность в *управлении*, иначе каждый бы действовал по своему разумению и желанию и необходимого результата можно было бы не достичь. С самого начала управление было направлено на то, чтобы организовать людей в процессе труда с максимальной пользой и выгодой. «Зачем бить бичом, когда достаточно плетки?» – говорили в Риме; бич, плетка, наказание голодом – такой была необходимая, нормальная форма управления полностью подневольными работниками в эпоху рабовладения. «Менеджер», естественно, должен был обладать недюжинной силой, будучи главным двигателем, непременным условием трудового процесса. Он должен был его непрерывно поддерживать. Очевидно одним из древнейших предостережений о том, что плохое управление, несогласованность в совместной деятельности чреватые полным фиаско, можно считать знаменитую легенду о строительстве Вавилонской башни.

При желании в культурном наследии прошлого легко отыскать представления о бесполезном труде. Не случайно древние греки, в качестве примеров адских мук «изобрели» мифологических персонажей – Сизифа, вкатывающего камень на крутой склон горы, и Данаид (Белид), наполняющих бездонную бочку. Конечно, «управленцами» здесь выступили Боги-Олимпийцы, но моральная подоплека использования этих сюжетов видна невооруженным глазом.

«В феодальном обществе управленец прибегал к силе только в состоянии гнева и раздражения: «удар зубодробительный, удар искросыпительный, удар скуловорот». Но руководить все равно приходилось непосредственно: «рукой водить», показывая что, как и сколько надо делать. В отношении личной жизни работника менеджер брал на себя почти полную ответственность за его судьбу. Прямая включенность в производственный процесс –

характерная черта управления во всех традиционных, доиндустриальных обществах. Оно вещественное, физическое, *аффективное*». (В.А. Кутырев)

Стремление украсить теорию социального менеджмента историческим разделом нередко приводит к тому, что авторы соответствующих трудов пытаются продемонстрировать нам истоки менеджмента даже в Древнем мире. При этом хорошо известно, что менеджер, как **особый тип управленца, занятого стратегической работой со специфическим типом ресурсов, ищущий и оптимизирующий использование этих ресурсов**, исторически появляется в определенное время и в определенном месте. Так, А. Чендлер указывает на период: с **1850 по 1920** гг. в США. В России это, видимо, был период 60-х – 70-х гг., когда ресурсы «перестали лежать на земле», возникла проблема их поиска. Таким образом, несмотря на отсутствие слова «менеджмент», в Советском Союзе, по мнению некоторых ученых, велась менеджерская, по сути, деятельность, ориентированная на будущее и связанная с поиском ресурсов.

Что же касается социального менеджмента, то он появляется еще позднее, когда, собственно говоря, хозяева или руководители предприятий начинают проявлять интерес не только к развитию их социальной сферы, но и к мотивации работников, ко всему тому, что обеспечивает социальное взаимодействие и работает на успех в долгосрочной перспективе. Даже для наиболее развитых государств это хронологически можно увязать лишь с послевоенными десятилетиями, а для России – все только начинается, ведь не считать же социальным менеджментом выдачу работникам социалистических организаций, учреждений и предприятий по принципу «всем и каждому» (с незначительными вариациями при всеобщем дефиците) бесплатных путевок в советские санатории, отправку детей в пионерские лагеря, строительство ведомственных домов с квартирами-клетушками, ведомственных детских садов и яслей, коммунистические субботники, формальную диспансеризацию, липовые статистические сведения о количестве мастеров спорта в организации и проведенных соревнованиях по шашкам в «Красном уголке», юбилейные подарки (бюст вождя или бронзовый конь) и почетные грамоты от руководства и коллектива, и т.д. Все это было во многом не достижением конкретной организации, а реализацией (часто достаточно плохой) партийных постановлений, советского законодательства и ведомственных актов.

2. Однако в связи с тем, что социальный менеджмент вырос из социального управления, а последнее – из управления вообще, по-видимому, вполне продуктивно все же потратить время на небольшой экскурс в историю, имея в виду некоторые общие черты и общую сферу приложения управленческих функций. Действительно, будучи социальным институтом, управление прошло в своем историческом развитии несколько этапов, на

которых его принципы, место в обществе и социальная практика, принимаемые на вооружение субъектами управления, претерпевали качественные изменения. В результате по мере эволюции этого социального института происходила смена типов управления. В науке переход на качественно новый этап развития управления принято обозначать термином «**управленческая революция**». Наиболее интересную схему исторических этапов развития управления, на наш взгляд, предложили социологи А.И. Кравченко и И.О. Тюрина:

**Первая управленческая революция** (4–5 тыс. лет назад, Древний Восток):

В эпоху становления рабовладельческого государства в Шумере, Египте, Аккаде каста священников превращается в религиозных функционеров (Кравченко и Тюрина называют их менеджерами, что, конечно же, представляется нам достаточно условным). В результате первой управленческой революции собственно управление (Кравченко и Тюрина пишут – «менеджмент») формируется как инструмент коммерческой и религиозной деятельности.

**Вторая управленческая революция** (*эпоха вавилонского правителя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н.э.)*):

Для управления обширными владениями, в Вавилоне после подчинения соседних Месопотамии и Ассирии, создается первая формальная система администрирования. В Своде законов Хаммурапи многие статьи касаются вопросов управления (менеджмента, по Кравченко и Тюриной). Даже если бы Хаммурапи не сделал больше ничего, пишет Р. Ходжеттс, то и в этом случае он занял бы достойное место в ряду исторических персоналий менеджмента (в таком применении слово «менеджмент» вполне уместно). Но Хаммурапи, считает американский историк, пошел дальше. Он выработал свой оригинальный лидерский стиль – явное нововведение с точки зрения традиционного метода руководства. Суть второй революции – формирование светского управления, возникновение формальной системы организации и регуляция отношений людей, зарождение основ лидерского стиля, а следовательно, и методов мотивации поведения.

**Третья управленческая революция** (*VII–VI вв. до н.э. – II в. н.э.*):

Развернулась при царе Навуходоносоре II, создавшем производственный контроль на текстильных фабриках и в зернохранилищах. Если первая революция была религиозно-коммерческой, вторая – светско-административной, то третья стала **производственно-строительной**. Много управленческих нововведений – в древнем Риме. Самые знаменитые из них – система территориального управления Диоклетиана (243–316 гг. н.э.) и административная иерархия Римской католической церкви, использовавшая принципы функционализма уже во втором столетии, считается наиболее

совершенной формальной организацией западного мира и в наши дни и высоко оценивается в таких областях менеджмента, как управление персоналом, система власти и авторитета, специализация функций.

#### **Четвертая управленческая революция (XVIII–XIX вв.):**

Совпала с индустриальной революцией. Открытия, обогащавшие управление, стали регулярными. Владельцы переставали заниматься бизнесом как экономической деятельностью, нацеленной на извлечение прибыли. Руководитель-собственник заменялся акционерами. Утверждалась новая, диверсифицированная (распыленная) форма собственности. Вместо единого руководителя-собственника – несколько наемных менеджеров (не собственников), рекрутировавшихся из всех, а не только из привилегированных классов общества. Происходит отделение управления от производства и капитала, а затем – превращение администрации и управления в самостоятельную экономическую силу. Началом четвертой революции в управлении считается буржуазная революция обеспечившая выход на историческую сцену новой фигуры – капиталиста. В связи с тем, что капиталист в одиночку не мог справиться с проблемами производства, появилась новая фигура – **наемный менеджер**. Таким образом, начало эпохи было связано с появлением капиталиста, а ее конец – *менеджера*.

3. Администрирование – *формулирование общих целей и политики организации*, а менеджмент – *контроль за их реализацией*. Таков первоначальный и узкотехнический смысл менеджмента. Демократизация собственности приводит к специализации контроля. Если раньше собственник контролирует и капитал и производство, то затем его заменяет общество пайщиков, а контроль над производством был передан группе профессионалов. Акционеры назначают администрацию и менеджеров, которые становятся их представителями на предприятии. Увеличивается объем производства, ускоряются темпы оборота капитала, расширяется банковские операции, сфера сбыта продукции, возник маркетинг. Управление уже требует специальных знаний, навыков и умений экспертов, превращается в совокупность приемов, методов, принципов, инструментов и техник.

**Специализация менеджера** происходит поэтапно. В фабричную эпоху (XIX в.) сфера приложения усилий менеджера ограничивается процессом производства, далеким от научной организации труда. Позже эта сфера начинает охватывать планирование, сбыт, закупки, организацию статистического анализа производства, делопроизводство. Каждый производственный процесс выделяется в самостоятельную функцию (сферу) деятельности менеджмента. Рост числа функций ставит проблему их координированного объединения. Для этого за каждой функцией закрепляется штат специалистов (структурное подразделение организации), а на менеджера возлагаются общие координационные задачи.



После отделения управления от капитала и появления группы акционеров и наемных руководителей вместо одного капиталиста-менеджера, число менеджеров увеличивается, каждый из них ведает конкретной функцией: планированием, производством, снабжением. Затем функции менеджера дробятся вновь: вместо одного появляется сообщество специалистов, образующих плановое бюро, конструкторский отдел, бюро контроля. Менеджер обеспечивает координацию работы специалистов. При этом менеджмент опирается на достижения науки (система принятия решений, определение целей политики компании, философия управления).

Менеджмент, как известно, зарождается в частном (не в государственном) секторе, возникнув как *бизнес-менеджмент*. Однако он становится научной и социальной силой только в крупных корпорациях (*корпоративный менеджмент*). Благополучие и государства, и частного сектора стало все больше зависеть от качества управления.

Когда в XX веке политические, социальные и экономические конфликты начинают разрешаться на договорной основе, идеологическое противоборство перерастает в управленческое. По мнению многих современных либеральных политиков и экономистов, в последние десятилетия не капиталист противостоит рабочему, а руководитель – подчиненному (на наш взгляд, это не бесспорно).

Однако в целом промышленная революция и классический капитализм остаются *эпохой буржуа*. Менеджер пока еще не главное действующее лицо. Как только класс профессиональных менеджеров начинает отделяться от капиталистов, можно говорить о новом радикальном повороте в обществе – **пятой революции в управлении, управленческой революции** (термины, применяемые специалистами в области социального управления). Содержание революции – превращение менеджеров сначала в *профессиональную страту*, а затем – в отдельный от капиталистов *социальный класс*.

В индустриальную эпоху управленческие функции становятся не менее важными, чем функции финансовые и технические. Экономисты стали догадываться, что капиталист в управлении производством – фигура отнюдь не самая главная, и очевидно должен уступить свое место кому-то другому. Стали высказываться мнения о том, что укрупнение предприятий и появление акционерной формы собственности *вытесняют индивидуального капиталиста* из производства точно так же, как ручной труд вытесняется трудом машинным. Менеджер начинает **вытеснять капиталиста**.

Консолидация менеджеров в социальный класс произошла в 30-х–40-х гг. XX в. Не случайно в 1941 г. Дж. Бернхайм пишет книгу «**Менеджерская революция**» о том, что класс капиталистов практически вытеснен классом управляющих. По мнению социолога, капиталист-собственник перестает быть необходимой предпосылкой нормального функционирования произ-

водства, а менеджеры – такой же социальный класс, как бюрократы или буржуазия. Собственность, полагает Бернхайм, это не просто капитал или овеществленный труд, а, прежде всего, – контроль. Если нет контроля, то нет и собственности. Однако контроль перешел в руки менеджеров, а собственности в прежнем ее понимании уже не существовало. Эра индивидуального и семейного капитализма уходит в прошлое. В современную эпоху доминирует коллективный капитал. Акциями одного предприятия теперь могут владеть сотни и тысячи людей. Несмотря на то, что собственность распылена между большим числом владельцев, *ключевые решения способны принимать только те, кто держит контрольный пакет акций*. Обычно это высшие менеджеры (президент, директор компании, председатель коллегиального управленческого органа компании). Страта менеджеров («несобственников»; менеджеры – лица наемного труда) постепенно выходит на первый план, оттесняя традиционный класс собственников.

По мнению многих зарубежных и отечественных социологов и экономистов, современное общество находится на этапе **новой управленческой революции**. Ее специфика – придание приоритета человеческому капиталу перед материальными и финансовыми ресурсами.

4. В 2004 г. в альманахе «Философия хозяйства» публикуется любопытная статья проф. В.А. Кутырева «О конце управления в XXI веке» (вероятно навеянная шумевшими работами Ф. Фукуямы о «конце истории»). Эту статью можно считать удачным обобщением теоретических размышлений и наблюдений по поводу весьма значительных, даже парадоксальных изменений в современном менеджменте.

Кутырев, в частности, пишет, что в XX в. «контактное» управление становится редким и привлекает нездоровое внимание общественности. Приоритет переходит к сфере духа. Подчиненных «вызывают на ковер», им «ставят на вид», «объявляют выговор» и т.п. Управление становится все более дистанционным (например, с помощью вывешивания организационно-распорядительного документа на доске объявлений). Все длиннее цепочка посредников между высшим руководством и исполнителями. Такое управление можно назвать волевым, харизматическим. Кутырев, правда, не учитывает, что «бесконтактным» управление фактически стало уже давно, со времен появления системы управленческой документации, но основное содержание его идеи достаточно продуктивно.

Действительно, по мере развертывания информационной революции на первый план в организации (предприятии) выходят поиск рациональной схемы деятельности, оптимизация взаимодействия финансовых и материально-энергетических потоков.

Работников организует непрерывно движущийся конвейер, в который они включены буквально, как звенья общей технологической цепи. Исче-

зает необходимость какого-либо стимулирования. При необходимости работников заменяют подобно отбракованным деталям. Все это происходит в рамках решения технических вопросов, вполне посильных «служащим». Собственно управленец теперь далеко не обязан знать ни само производство, ни занятых в нем людей. Его может совершенно не касаться их личная жизнь. Он может иметь самое приблизительное представление о производстве.

Основной интерес управленца – контуры различных хозяйственных связей, которые он стремится замкнуть на себя. Управленец по-прежнему обладает определенным уровнем интеллекта, обеспечивающим как можно более полное владение информацией, умение просчитывать ситуацию, но на высшем уровне не столько распоряжаться, сколько договариваться. Подобное управление обычно называют *рациональным*.

В последние десятилетия наблюдается выхолащивание из менеджерской практики властного, харизматического компонента. Преклонение перед капитанами индустрии, героизация управленцев сменяется требованием положить конец «менеджерскому беспределу», когда руководитель позволяет себе принимать самостоятельные решения; в международных правовых актах даже закрепляется одно из новых прав человека – «право на хорошее управление».

Эпоха постмодерна требует функционального, «постчеловеческого» управления, которое реализуется в логистической организации хозяйственных связей, постепенно все более расширяющейся, приобретающей глобальные масштабы. Модель безлюдного автоматизированного завода выходит за пределы производственных помещений. Идеалом управления становится его отсутствие.

По мнению Кутырева, круг обязанностей менеджера суживается до составления инструкций и схем деятельности. Управленческое отношение редуцируется к технологическому, фактически превращаясь в программирование. Управленец сам становится исполнителем. Возникает «**информационный менеджмент**», квалифицируемый как «новая эра в управлении».

В идее о «конце менеджмента» очевидно проявляется ощущение нарастания общей угрозы полной потери контроля человечества над собственным развитием.

*Подробнее см.: 1, 4.*

### ТЕМА 3

## СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК НАУКИ

### Основные вопросы темы

1. Развитие идей о социальном управлении в различных науках.
2. Доктрина человеческих отношений.
3. Концепции организации управления и теория мотивации.

1. Социальный менеджмент представляет собой *совокупность научных и эмпирических знаний*. К источникам этих знаний, естественно, относят прежде всего социологию, а затем – психологию, социальную психологию, политологию, философию, юриспруденцию, культурологию, педагогику, кибернетику, синергетику, эргономику и экономику, которые значительное внимание уделяли проблемам управления. Первостепенное значение для социального менеджмента имеют исследования в области социального управления, научная основа которого – теория систем социального управления. Весь блистательный научный багаж социального управления (хотя он и противоречив) используется в социальном менеджменте.

Задолго до появления собственно социального менеджмента в различных науках было разработано много ценных концепций, теорий, идей и положений об управлении вообще, и о социальном управлении в частности, которые затем либо полностью, либо частично вошли в научный арсенал социального менеджмента.

Большая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в индустриальный период принадлежит одному из ярчайших представителей классической политической экономии *А. Смиту* (1723–1790). Будучи специалистом в области управления, он проанализировал различные формы разделения труда и дал характеристику обязанностей государя и государства.

Значительное влияние на формирование многих сложившихся к настоящему времени научных направлений и школ управления оказало учение *Р. Оуэна* (1771–1858). Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих, актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории и практике управления связывают с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. блестящий английский математик *Ч. Беббидж* (1791–1871) разработал проект «аналитической машины» – прообраз современных цифровых вычислительных устройств, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

Рассмотрению управления как науки положил начало *Ф. Тейлор* (1856–1915), который возглавил движение научного управления. Тейлор интересовался эффективностью не человека, а деятельности организации, что и положило начало развитию *школы научного управления* и соответствующих концепций. Появилась самостоятельная область научных исследований. В своих работах «Управление фабрикой» (1903) и «Принципы научного менеджмента» (1911) Ф. Тейлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений и манипуляций рабочего

с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда. Осново-полагающий принцип управления Тейлора: «если я могу на научной основе отобрать людей, их подготовить, предоставить им некоторые стимулы и соединить воедино работу и человека, тогда я смогу получить совокупную производительность, превышающую вклад, сделанный индивидуальной рабочей силой». Главная заслуга Ф. Тейлора – разработка методологических основ нормирования труда, стандартизация рабочих операций, внедрение в практику научных подходов в подборе, расстановке и стимулировании труда рабочих. Считается, что именно Ф. Тейлор произвел первый переворот в области управления.

В социальном менеджменте заслуженным авторитетом пользуются имена *Ф. и Л. Джилбертов*, которые исследовали трудовые движения, усовершенствовали хронометражные методики, а также разработали *научные принципы организации рабочего места*.

Таким образом, к 1916 г. сформировалось самостоятельное направление в исследованиях: *первая научная школа*, которую также именуют *научным менеджментом, классической или традиционной школой*.

Разновидность классической школы управления – оригинальная *административная школа*, своеобразно изучавшая роль и функции управления. Представители этой школы предполагали, что через определение сути работы управляющего можно легко выявить наиболее эффективные методы руководства. Например, *А. Файоль* (1841–1925) подобным образом выделил пять *основных функций* процесса управления, до сих пор используемые в управлении организацией: планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. Исследования Файоля в 20-х гг. XX в. позволили сформулировать понятие *«организационной структуры фирмы»* как системы непрерывных взаимосвязанных действий. Принципы управления Файоля признаны самостоятельным результатом науки управления – *«администрирования»* (отсюда название школы):

- разделение труда;
- авторитет и ответственность власти;
- дисциплина;
- единство руководства;
- единство распорядительства;
- подчинение частного интереса общему;
- вознаграждение за труд;
- баланс между централизацией и децентрализацией;
- координация управленцев одного уровня;
- порядок;
- справедливость;

- доброта и порядочность;
- устойчивость персонала;
- инициатива.

Из других представителей административной школы можно выделить *М. Блумфилда*, разработавшего концепцию управления рабочей силой (1917).

Теоретическая часть социального менеджмента развивается под сильным воздействием социологии, в частности, идей *О. Конта* (1798-1857) о «социальной статике» и «социальной динамике», включает в себя разработанное *Г. Спенсером* (1820–1903) положение о необходимости *добровольного сотрудничества* людей для перехода от общества, в котором личность целиком подчинена социальному целому, к такому состоянию, при котором социальный организм «служит» составляющим его индивидам.

Социальный менеджмент опирается на концепции *Г. Лебона* (1841–1931, концепция массового общества, исследования поведения толпы) и *Ж.-Г. Тарда* (1843–1904, социальная психология).

В становлении и развитии социального менеджмента заметную роль играют исследования *М. Вебера* (1864–1920) – основоположника так называемой «понимающей социологии». В его исследованиях взаимоотношения экономики с другими сферами человеческой деятельности (политикой, правом и др.), основное внимание обращено на социологию экономического поведения людей. Главная идея М. Вебера – идея экономической рациональности, которая последовательно воплощается в современном менеджменте. Большое значение имеет его концепция рациональной бюрократии, развитие которой он считал перспективной стороной исторического процесса. По мнению Вебера, идеальному типу бюрократической организации свойственны:

- постоянная управленческая деятельность;
- сфера власти и компетенции, установленная для каждого уровня и индивида в аппарате управления;
- иерархия, из которой вытекает основной принцип контроля за чиновниками;
- отделение чиновника от собственности на средства производства, а должности – от индивида, выполняющего административные функции;
- профессионализм управленческой деятельности (создается система образования по подготовке чиновников);
- документирование управленческих функций;
- господство принципа безличности.

Согласно Веберу, бюрократия обладает точностью, быстротой, компетентностью обеспечивает служебную тайну, единоначалие, субординацию,

сведение до минимума конфликтов, экономичность. По его мнению, бюрократия составляет постоянную и необходимую характеристику организации.

Развитию менеджмента, в том числе и социального, способствовали исследования *В. Парето (1848–1923)*, исходный пункт социологической теории которого – *концепция нелогического действия* (об иррациональном и алогичном характере человеческого поведения), развитая затем в *концепции социального действия*. Природа человека иррациональна. Специфически человеческое состоит не в разуме, а в способности использовать разум в корыстных целях. В проблеме соотношения чувств и разума приоритет имеют чувства – истинные движущие силы развития. Иррациональная психическая жизнь отдельных индивидов подчиняется своим закономерностям. Общество – система в состоянии динамического равновесия; состоит из *элиты* («лучших») и *неэлиты*. Деление на способную к управлению элиту и неэлиту – существенная черта всех человеческих обществ, а «кругооборот» элит, т.е. их стабилизация и последующая деградация, – движущая сила общественного развития. Парето пытался математически обосновать концепцию взаимозависимости всех экономических факторов, сформулировал закон распределения доходов (закон Парето).

Проблема совершенствования социальных институтов исследована в работах американского социолога *А. Смолы (1854–1926)*. Основным предметом социологических исследований он считал интересы. Социальную жизнь рассматривал как результат взаимодействия различных интересов, направленных на здоровье, благосостояние, общение, познание, красоту и справедливость.

Проблемы внутреннего этического социального контроля над поведением индивида рассматриваются в работах *Э. Росса*. Считал, что этический социальный контроль над поведением индивида основан на усвоении индивидом общественных ценностей. Впоследствии подчеркнул также все возрастающее значение внешнего политического контроля, опирающегося на воспитание, религию, общественное мнение, социальные санкции и т.д.

На развитие социального менеджмента оказала значительное влияние *школа психоанализа*, основателем которой признан австрийский психолог *З. Фрейд (1856–1939)*, разработавший теорию психоанализа. Фрейд признавал значение в жизни человека бессознательного, т.е. того, что находится за пределами рационального мышления и воли человека. Бессознательное не является полностью неподконтрольным человеку. Человек по отношению к бессознательному должен занять активную позицию. В последующих разработках школы психоанализа идеи Фрейда использованы для описания эмоциональных отношений в организации.

В плане-конспекте тьюторского практикума нет возможности и, наверное, ни к чему рассматривать вклад всех наук в социальный менеджмент.

Отметим лишь, что экономическая теория не только не отставала от социологии и других наук, но даже стала опережать их в изучении социальных явлений. По мнению некоторых западных экономистов, современная экономическая теория превратилась в *царицу социальных наук* (в наше время она – единственная отрасль социальных исследований, по которой присуждается Нобелевская премия). Поэтому социальный менеджмент использует почти все достижения экономической науки и тех разновидностей менеджмента, с которыми он тесным образом связан.

2. Исследования в области социологии способствовали возникновению так называемой «**доктрины человеческих отношений**», на которой базируются многие современные концепции менеджмента. Автор доктрины «человеческие отношения» – американский социолог *Элтон Мэйо* (1880–1949), известный своими исследованиями в области социологии производственных отношений. В результате проведенных им исследований, получивших название *Хоторнских* (на текстильной фабрике под Филадельфией), был обнаружен факт существования в организациях **неформальных групп**.

Методика и результаты этих образцовых экспериментов оказали значительное влияние на развитие теории и практики современного менеджмента. Открытие факта существования неформальных групп имело исключительно важное значение, так как способствовало решению социальных проблем, возникающих в период экономического кризиса.

Целью первого хоторнского эксперимента было изучение специфики социальной организации внутри трудовых групп. Э. Мэйо пришел к выводу, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а **психологические** и **социальные** факторы.

Принципы системного анализа социальной группы разработаны американским социологом *Дж. К. Хомансом*. Им введены понятия «*внешняя система*», под которой понимались внешние условия групповой деятельности, а также – «*внутренняя система*», элементами которой являются «*деятельность*», «*чувства*», «*взаимодействие*» и «*нормы*». Хоманс построил модель, состоящую из трех элементов: задание, взаимодействие и установка. От руководителя исполнители получают задание; они выполняют его постоянно и ежедневно, организуя взаимодействие (система конкретных поведенческих актов); в процессе взаимодействия между исполнителями возникают определенные чувства, привычки, ожидания, симпатии и антипатии, в результате формируется коллектив.

На развитие социального менеджмента оказали влияние исследования германского и американского социолога и психолога *К. Левина*, посвященные социальной психологии малых групп. По его мнению, малая социальная группа всегда дифференцируется на лидеров и рядовых членов. Исследуя



стиль лидеров (систему приемов воздействия лидера на группу), Левин выделил два типа лидеров: авторитарный и демократический. Американский социолог *Р. Мертон*, анализируя Хоторнский эксперимент, ввел понятие «**ситуация**». Мертон исследовал *дисфункциональные явления*, возникающие из-за напряжений и противоречий в социальной структуре.

На формирование теории социального менеджмента оказали также благотворное воздействие исследования американского социолога *Л. Бернарда* (проблемы социального контроля).

В рамках школы «человеческих отношений» разработана концепция, в соответствии с которой человек стремится к существованию в социальной связи с другими людьми. Экономическая функция человека не исчерпывает его жизнедеятельности, а отношение индивида к данной функции зависит от оценки ее людьми, с которыми он связан и позиции которых определяют в значительной мере его социальный статус. Э. Мэйо считал человека *уникальным социальным животным*, которое может достичь полной свободы, лишь полностью растворившись в группе. По его мнению, сама работа, производственный процесс и физические требования к нему имеют относительно меньшее значение, чем социальное и психологическое положение рабочего в процессе производства. Поэтому, подчеркивал Э. Мэйо, все проблемы производства должны решаться с учетом социального и психологического факторов. Хоторнские эксперименты сыграли выдающуюся роль в развитии теории менеджмента вообще и становлении его части – социального менеджмента.

3. Разработка более поздних теорий управления проводилась в основном представителями так называемой *количественной (управленческой) школы*. Ее появление – следствие применения математики и компьютеров в управлении. В рамках этого направления научных исследований управление рассматривается как логический процесс, выражаемый математически.

Формализация многих управленческих функций, сочетание труда человека и компьютеров вызвали пересмотр структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т. п.). В производство стали вводиться новые элементы внутрифирменного планирования – *имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений*. Получила распространение **теория систем**, согласно которой *ни одно действие не предпринимается в изоляции от других, а каждое решение имеет последствия для всей системы*.

На базе системного подхода была разработана **теория непредвиденных ситуаций**. Теория гласит, что *каждая ситуация, в которой оказывается управленец, может быть сходной с другими ситуациями, но одновременно*

*иметь уникальные свойства.* Задача управленца – проанализировать каждый фактор, имеющий воздействие на ситуацию, в отдельности и выявить наиболее сильные зависимости (корреляции).

В 70-е годы была выдвинута **идея открытой системы**. Организации как открытой системе свойственно стремление приспособиться к многообразию внешней среды. Замечено, что организация не способна к самообеспечению, зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне.

В рамках теории систем сделан вывод о том, что любая формальная организация должна иметь:

- систему функционализации (структуру различной формы);
- систему эффективных побудительных стимулов для людей, работающих в организации;
- систему власти;
- систему логического принятия решений.

Наиболее существенные в научно-методическом плане результаты были получены в рамках *формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации*, то есть центральное место отдается «ситуации». Определен и конкретизирован комплекс обстоятельств, активно влияющих на организацию в определенный период. Суть рекомендаций – решать текущую, конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий, в которых эта цель должна быть достигнута.

Весомый вклад в развитие школы человеческих отношений был сделан в 40-60-х гг. XX в., когда *ученые-бихевиористы* (от англ. *behaviour* – поведение) разработали несколько **теорий мотивации**.

Наиболее востребована в социальном менеджменте иерархическая теория потребностей *А. Маслоу*, который предложил классификацию потребностей личности:

- физиологические;
- безопасности существования;
- социальные (принадлежность к коллективу, общение, внимание к себе, забота о других и пр.);
- престижные (авторитет, служебный статус, чувство собственного достоинства, самоуважение);
- самовыражения, полного использования своих возможностей, достижения целей и личного роста.

В социальном менеджменте активно применяется разработанная американским ученым *Д. Макгрегором концепция организации управления*, известная как «**теория икс**» и «**теория игрек**».

Теория «X» – *модель поведения руководителей*. Основана на применении *методов принуждения и поощрения* (кнута и пряника), которыми пользуется автократичный руководитель для того, чтобы навязать свою волю подчиненным.

Согласно теории «X», люди в организации не любят своей работы, по возможности избегают любой работы и чтобы заставить людей трудиться необходимо использовать принуждение, страх, угрозу наказания и осуществлять строгий контроль. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, его «направляли», и избегает всякой ответственности, «имеет не слишком большие притязания». Люди стремятся быть защищенными, нуждаются в безопасном существовании. В этой концепции уделяется много внимания тактике контроля, процедурам и методам, предписывающим людям, что им надлежит делать, а также указывается, что нужно определять, выполняется ли работа, и применять поощрения и наказания. Главный стимул – принуждение, вспомогательный – материальное поощрение.

В основе теории «Y» – *«интеграция»*, т.е. создание таких условий для развития человеческой личности в организации, при которых она имеет возможность достижения своих индивидуальных целей, направляя свои усилия на повышение эффективности всей организации. Теория «Y» – антипод теории «X» и ориентирована на другую группу людей. Основные положения теории:

- в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;
- физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе;
- нежелание работать не есть наследственная черта, присущая человеку, он может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказания в зависимости от условий труда;
- внешний контроль и угроза наказания – не главные стимулы побуждения человека к деятельности для достижения организации своих целей;
- ответственность и обязательства по отношению к организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда; наиболее важным считается вознаграждение, связанное с удовлетворением потребностей в самовыражении;
- обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому;
- многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

В модели по теории «Y» стимулы побуждения к труду располагаются в порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение.

В 80-х гг. XX в. В. Оучи предложил модель поведения и мотивации человека, известную как теория «Z». Основные положения теории:

- в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- люди предпочитают работать в группе и выбирают групповой метод принятия решения;
- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
- в организации должна существовать ротация кадров с постоянным самообразованием;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- администрация проявляет заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
- человек – основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех организации.

Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией «Z», эффективны в последовательности: материальное поощрение, самоутверждение, принуждение.

*Подробнее см.: 1, 2, 5.*

#### ТЕМА 4

#### СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА И ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

##### Основные вопросы темы

1. Социальная организация как система.
2. Структура управления организацией.
3. Структура организации.

**1. Организация** (в широком смысле) – социально-экономическая система, созданная для достижения коммерческих или некоммерческих целей. Организация (в узком смысле) – объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

**Социальная организация** – одно из *главных понятий* социального менеджмента. Социальная организация – система социальных групп и отношений между ними; «группа людей, совместно и координированно реали-

зующая общую цель» (А.И. Пригожин). В принципе можно было бы ограничиться просто термином «организация», любая из которых (предприятие, фирма, компания, концерн, общество, учреждение и т.д.) несомненно есть организация социальная, однако для социального менеджмента имеет определенное значение статус организации как социального института, срединной ячейки социума, социального инструмента. Различают производственные, трудовые, общественно-политические и другие социальные организации.

Как известно, организации изучаются разными науками (теорий экономики, философией, социологией, кибернетикой и др.). Для социального же менеджмента организация имеет особое значение с точки зрения изучения специфики социального поведения индивидов и различных общественных образований в рамках корпоративных групп (тоже социальных по своему характеру).

Социальная организация – важное опосредующее звено между обществом и личностью, сложная взаимосвязанная **система социальных статусов и ролей, которые исполняют входящие в нее люди**. Система, как известно, – это множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, составляющих целостное образование. При исследовании социальной организации применяется *системный подход* (комплексное изучение исследуемого объекта как единого целого с позиций системного анализа). Он означает учет всех взаимосвязей, изучение отдельных структурных частей, выявление роли каждой из них в общем процессе функционирования системы и, наоборот, выявление воздействия системы целом на отдельные ее элементы. «По сути, системный подход позволяет перевести управленческое мышление в широкий контекст целостного видения перспектив и проблем реальности. Это мышление нового качества сочетает способность видеть ситуацию в ключе антиномий и (по закону подвижного фокуса) схватывать переменные на микро- и макроуровнях» (С.Н. Тидор, Н.П. Фомичев). Социологи под социальной системой понимают целостное образование, основные элементы которого – люди, а также их устойчивые связи, взаимодействия и отношения. Социальные системы складываются на основе совместной деятельности людей.

Понятия «социальная организация» и «социальная система» тесно связаны с понятием «**социальная группа**» и не могут быть раскрыты с достаточной полнотой без уяснения последнего.

Социальная группа – *любая относительно устойчивая совокупность людей, находящихся во взаимодействии и объединенных общими интересами и целями*. Другая дефиниция – «совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессии, деятельности и т.п.». Определение Т. Гоббса: социальная группа – «... известное число людей, объединенных общими интересом и делом». Он выделил группы упорядоченные и неупо-

рядоченные, политические, частные и другие. В дальнейшем этот термин приобрел более глубокую социальную окраску. Один из основоположников теории социальной группы – Г. Зиммель, рассмотревший спектр закономерностей и аспектов взаимодействия микро – и макроструктур.

Согласно представлениям социологов люди живут в группе в состоянии постоянной взаимозависимости. Члены одной группы имеют общие нормы и преследуют общие цели. Группы имеют неодинаковые функции. Индивиды участвуют во многих группах. Все группы оказывают давление на своих членов, чтобы заставить их соответствовать нормам группы.

**Групповая общность** – совокупность индивидов, которой свойственны:

- органический характер;
- определенность и устойчивость границ;
- способность осуществлять многообразные виды деятельности;
- выраженная гомогенность;
- принадлежность к более широким общностям.

Общая цель группы – конвергенция личных целей, когда они достигаются при условии достижения общей цели.

Различают группы:

- постоянные, временные и случайные;
- свободные и обязательные;
- формальные и неформальные.

Разновидности социальных групп:

**Малая группа** – относительно небольшое число непосредственно контактирующих индивидов, объединенных общими целями и задачами. Размер малой группы может достигать несколько десятков человек. В малой группе возникают различные эмоциональные отношения, процессы групповой динамики, групповые нормы. Свойства малой группы: регулярность; постоянство совместного пространственно-временного бытия; самоидентификация; идентификация.

**Обязательная группа** – семья, нация или другая группа, к которой человек принадлежит по факту рождения.

**Ад хок группа** (от лат. *ad hoc* – единственно с целью) – спонтанная или организованная группа, возникающая на короткое время для удовлетворения определенных интересов или решения конкретных задач.

**Группа по интересам** – объединение индивидов с целью реализации своих интересов; группа, стремящаяся обеспечить интересы определенной социальной категории путем давления на соответствующие институты.

**Группа членства** – группа, члены которой могут состоять в ней формально, но не разделять при этом принятые в группе нормы морали и правила поведения

**Формальная группа** – социальная группа, структура и деятельность которой рационально организованы и стандартизованы в соответствии с точно предписанными групповыми правилами, целями и ролевыми функциями. В формальных группах социальные отношения носят безличный характер и осуществляются через предварительно определенные роли. Эти роли имеют тенденцию к формализации в соответствии с нормами внешней среды и культуры.

**Неформальная группа** – малая группа, стихийно сложившаяся на основе межличностных отношений, общих интересов, взаимных симпатий и т.д. Такая группа характеризуется:

- относительной независимостью от социальных структур;
- нечетко выраженной целью групповой деятельности;
- неформальным контролем, основанным на традиции и зависящим от степени осознанности группового членства.

**Статусная группа** – группа индивидов:

- придерживающихся определенного стиля жизни;
- разделяющих определенный тип поведения членов группы;
- считающих друг друга равными;
- имеющих чувство ответственности за группу и некоторую групповую организацию.

**Подгруппа** – часть группы, выполняющая либо свои собственные функции, либо функции группы в целом. Подгруппа может способствовать либо функционированию и поддержанию группы, либо ее дезорганизации и разрушению.

**Репрессия** – доминантная группа (группы), ограничивающая свободу действий другой группы (групп).

**Социальная идентификация** – признание за людьми принадлежности к конкретной группе со стороны внешнего окружения.

В каждой социальной группе воплощаются некоторые специфические взаимосвязи индивидов между ними и обществом в целом в рамках определенного исторического контекста.

Внешние отличительные признаки социальной группы:

- статика группы, сопровождающаяся непрерывной динамикой групповых процессов в латентной или явной форме;
- определенный набор социальных норм, институционализация ценностей, репродуцируемых групповым контекстом;
- ролевая структура с функциональными нагрузками.

Критерии, характеризующие специфику каждой социальной группы:

- число входящих в ее индивидов (большие, средние, малые группы);
- индивидуальные признаки входящих в ее индивидов;

- характер внутренней структуры;
- статус в обществе;
- уровень сплоченности;
- степень взаимодействия членов;
- культурологические признаки.

Наибольшее развитие теория социальной группы получила в психологии, где акцентировались *интрогрупповые* характеристики, через призму которых далее проецировался внешний мир. Общепсихологические подходы к изучению группы в целом и межгруппового взаимодействия:

- *мотивационный* (постулат – момент образования группы на основе общей выгоды и целей с позиций внегрупповой враждебности и внутригрупповой сплоченности);
- *ситуационный* (единственное основание для образования группы – цели: «... индивиды, стремящиеся к цели посредством взаимозависимых действий, становятся группой, они развивают социальную иерархию и специфические нормы»);
- *когнитивный* (группа формируется, если два или более человека начинают воспринимать себя с позиции внутригрупповой и внегрупповой категоризации).

Любая совокупность людей (например, сотрудники организации) с большей вероятностью будет характеризовать себя как группу, когда субъективно воспринимаемая разница между ними меньше, чем разница между ними и другими людьми в данных условиях.

В 1973 г. *Карл Роджерс* (1902 – 1987) с коллегами «изобрели» новую форму групп, которая стала известной под названием **большая социальная группа**. Первая из таких групп была образована в Центре по изучению личности в Ла-Джола (Калифорния, США). Применяемые в последние десятилетия во всем мире, они представляют собой группы, состоящие из 50–100 (и даже более) человек, которые работают (чаще всего – в мастерских) и живут вместе в течение двух недель. Предназначение групп – создание общности, обеспечение процесса самоисследования у членов группы и разрешение напряжения между членами группы, которые, как правило, – представители разных культур. Исследования больших социальных групп позволили получить информацию для понимания того, как можно примирить межкультурные и интернациональные различия посредством создания условий, определенных в рамках так называемого клиенто-центрированного подхода.

Таким образом, социальная организация – это:

- способ объединения *индивидов* и *социальных групп* в целостную общественную систему;



- определенный порядок взаимодействия и соподчинения между социальными институтами, нормами и санкциями;
- разновидность социальных систем (учреждение, предприятие, фирма); социальный институт.

Сложность социальной организации заключается не только в ее структуре, но и в том, что основным элементом системы, человек, обладает яркой индивидуальностью и широким диапазоном выбора поведения. Индивид в организации – одновременно работник, личность и элемент единой системы. Социальная организация – *искусственная* система, созданная человеком. Для нее характерны неопределенность и пределы управляемости.

Предназначенная для выполнения определенной функции, организация выступает при этом как социальный институт с конкретным статусом и как автономный объект. Все организации, от мощного концерна до небольшой фирмы, от высшего органа государственной власти до небольшой неправительственной организации – это объединения, занимающие определенное место в обществе и предназначенные для выполнения определенной функции (функций).

Однако организацию зачастую понимают и как процесс целенаправленного воздействия на объект (в таком случае понятие «организация» совпадает с понятием «управление»). Если в социальном менеджменте речь идет о распределении функций, установлении связей, координация и т.п., то в этом случае организация – это процесс целенаправленного воздействия на объект. Тут-то и появляются организатор и контингент организуемых.

Организация может означать упорядоченность какого-либо объекта в плане структуры, типа связей. Действительно, современная организация попросту немыслима без структуры (определенная структура была свойственна организациям с давних времен: например, созданные в Московии XVI века Иваном Грозным указы имели «столы» и «повытья»), всех этих управлений, отделов, секций, подразделений и т.п., что принято именовать структурными подразделениями, а также без особого построения и типа связей, представляющих способы соединения частей в целое. В социальном менеджменте ко всему этому тоже применимо понятие «организация». Конкретный способ соединения частей организации в единое целое весьма специфичен для каждого рода объектов. Менеджеру целесообразно понимать, что в таком смысле организация объекта представляет собой его *свойство, атрибут*. А отсюда вполне можно различать *организованные* и *неорганизованные* системы.

Представляя собой человеческую общность, специфическую социальную среду, *совокупность социальных групп (или одну социальную группу), статусов, норм, а также отношений лидерства, отношений «сплоченности-*

*конфликтности*», организация может быть хорошим или плохим инструментом решения общественных задач и средством для достижения конкретной социальной цели.

Специфика *механизмов образования организаций* как форм социальной общности:

- достижение *общих целей* через достижение индивидуальных целей организациями;
- достижение *индивидуальных целей* через выдвижение и достижение общих целей.

Задачи совместного, коллективного достижения цели вызывают необходимость в иерархии и управлении. Поэтому предмет управления в менеджменте иногда называют *«агрегированной целостностью»*, построенной иерархически и взаимодействующей с внешней средой. Основные проблемы здесь – достижение необходимого (иногда единственно возможного) равновесия, внедрение элементов самоуправления, обеспечение рационального разделения труда, обеспечение управляемости.

Считается, что организация – это *высший уровень развития социальных систем*. С этим можно согласиться, но тогда необходимо признать, что другие социальные системы статусом ниже (представляют собой более низкий уровень развития), что было бы, мягко говоря, весьма некорректно.

Для социального менеджмента важное значение имеет *эффективность организационных форм*. Есть множество примеров, когда обилие организационно-правовых форм организаций или их структурных подразделений и тщательно выстроенная их иерархия не приносили никакой пользы ни руководству, ни коллективу работников, ни обществу в целом. Поэтому необходимо, чтобы избранные организационная форма, организационная структура, обеспечивали управляемость организации и контроль за ней.

**Социальные свойства** организации:

- *целевая природа* (организация – средство достижения цели, решения общественных задач);
- *степень внутренней упорядоченности* (организация – человеческая общность, совокупность социальных групп, статусов, норм, отношений лидерства, сплоченности или конфликтности);
- *деперсонификация* (организация – безличная структура связей и норм, с иерархией и взаимодействием с внешней средой, проблемами равновесия, самоуправления, разделения труда, управляемости организации).

Перечисленные свойства теснейшим образом взаимосвязаны (заметим, что выделение именно таких свойств не бесспорно).

*Разновидности целей* организации:

- цели-задания (планы, поручения);
- цели-ориентации (например, общие интересы участников, реализуемые через организацию);
- цели системности (равновесие, стабильность, целостность).

Все перечисленные цели достигаются *правильным социальным управлением*.

Одна из важных задач социального менеджмента – *обеспечение согласования всех компонентов целевой структуры организации*, целенаправленное управляющее воздействие на управляемый объект с целью поддержания равновесия и развития. *Упорядоченность, иерархия* имеют первостепенное значение, потому что составляющие организацию как социальную систему социальные группы, статусы и иже с ними при плохом управлении могут вступить в конфликт и дезорганизовать систему.

**Социальная иерархия** – универсальная форма построения социальных систем, когда иерархическая структура принимает вид *пирамиды* («верхние» уровни контролируют «нижние»). Системы, выстроенные в виде иерархической пирамиды не только более устойчивы (такое представление достаточно абстрактно, так как эта пирамида нематериальна), но и обеспечивают организацию движущей силой. Иерархия выступает как обобщенная функция совместной деятельности в виде **координации**, общего процесса, интеграции индивидуальных действий в целое.

**Централизация управления, единоначалие, лидерство** возникают при непосредственном взаимодействии людей и естественной необходимости выделить их должности, функции.

В организации наблюдается *разделение труда* как по горизонтали, так и по вертикали на общие и более частные функции, на решение и исполнение. Иерархия обеспечивает одностороннюю личную зависимость одного индивида от другого, т.е. один из работников организации может влиять на положение и поведение другого. При этом другой не может воздействовать на первого. В этом случае зависимость закрепляется статусом. Подобная зависимость считается фактором социального неравенства. В организации может возникнуть так называемый *«личный режим»* – легализированное проявление личных качеств одного работника по отношению к другому через субординацию.

Иерархия функционирует как власть, а члены организационной системы подчиняются определенному комплексу правил и указаний.

**Социальная среда организации** – среда, формируемая самим персоналом на основе различий людей по демографическим и профессионально-квалификационным признакам, социальная инфраструктура организации,

а также все то, что так или иначе определяет качество трудовой жизни работников (степень удовлетворения их личных потребностей, благодаря деятельности в данной организации).

Социальная среда органически взаимосвязана с технической и экономической деятельностью организации, составляет вместе с ними единое целое. Поэтому успешная деятельность любой организации зависит от результативности совместного труда работников, их квалификации, профессиональной подготовки и уровня образования, от того, насколько условия труда и быта благоприятствуют удовлетворению материальных и духовных потребностей людей.

Все, что не входит в систему и воздействует на нее или на что воздействует сама социальная система, называется ее *внешней средой*. В зависимости от степени взаимодействия с внешней средой различаются системы:

- **открытые**, активно взаимодействующие с внешней средой;
- **закрытые**, не взаимодействующие со внешней средой или взаимодействующие настолько незначительно, что не оказывают существенного влияния на систему.

*Виды систем по их функциям:*

- **технические** – сочетание отдельных технических средств из множества отдельных видов различного оборудования;
- **технологические**, – совокупность последовательных взаимосвязанных шагов, на которые делится производственный процесс или иные процессы;
- **организационные** – совокупность управленческих структур и звеньев с определенными:
  - а) *иерархическим уровнем*;
  - б) *правами*;
  - в) *обязанностями*;
  - г) *ответственностью*;
- **экономические** – взаимосвязанный комплекс хозяйственных и финансовых процессов и связей;
- **социальные** – совокупность отношений, образуемых в результате совместной деятельности людей и социальных групп.

Каждая социальная система состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных *подсистем*:

- **управляемой**, включающей элементы, непосредственно обеспечивающие процесс создания материальных и духовных благ или оказания услуг;
- **управляющей**, представленной элементами, обеспечивающими процесс целенаправленного воздействия на управляемые элементы.

В самом общем виде управление – *упорядочение системы*, т.е. приведение ее в соответствие с определенной объективной закономерностью, действующей в данной среде. Развитие организаций как сложных социальных систем, превращение их в сложные динамические системы диктует необходимость совершенствования форм и методов управления.

Все подсистемы взаимосвязаны, составляя целостный организм. Техническая, технологическая и организационная системы в совокупности обеспечивают и характеризуют *организационно-техническую* сторону управления, а экономическая и социальная – *социально-экономическую*.

## 2. Структура социального управления организацией:

- упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающая ее функционирование и развитие как единого целого;
- форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей;
- количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь.

Необходимые действующие элементы структуры управления – отдельные *работники, службы и другие звенья аппарата управления*, отношения между которыми поддерживаются с помощью *горизонтальных* и *вертикальных* связей, а также связей *линейного* и *функционального* характера.

Горизонтальные связи – одноуровневые связи, имеющие характер согласования. Вертикальные связи – связи соподчинения в иерархической (многоуровневой) системе управления. Линейные связи – связи, отражающие движение управленческих решений и информации между «линейными руководителями» – лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи – связи, строящиеся в соответствии с теми или иными функциями управления.

В социальном менеджменте используются такие понятия, как *полномочия линейного персонала, штабного персонала и функциональные полномочия*.

Полномочия линейных руководителей – право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала – право планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Функциональные полномочия – право работника управленческого аппарата принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами.

Направления *специализации элементов организационной структуры управления*:

- специализация в зависимости от состава структурных подразделений организации (вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно–технического прогресса и т.п.);
- формирование органов, занимающихся планированием, организующих производство, труд и управление, контролирующих все процессы в организации.

Именно в рамках структуры управления протекает управленческий процесс (осуществляется движение информации и принятие управленческих решений), участники которого в соответствии с определенными задачами выполняют предписанные им функции управления, а следовательно, – *наделяются ответственностью и соответствующими правами*.

Таким образом, **структура управления включает в себя цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их достижению**.

Будучи упорядоченной системой взаимодействия руководителей с рядовым персоналом, структура управления строится на *основных принципах управления*:

- **скалярный принцип** (предполагает функционирование управленческого персонала и подчиненных вдоль четкой непрерывной линии, по цепочке распоряжений: чем четче линии власти и отчетности, существующие между высшим руководством и рядовым персоналом, тем эффективнее процесс принятия управленческих решений и коммуникации внутри организации; данная цепочка может быть нарушена только в исключительных случаях);
- **принцип единоначалия** (гласит, что служащий должен находиться в подчинении только у одного, непосредственного, начальника);
- **принцип делегирования полномочий** (предполагает предоставление служащим организации возможности действовать по собственной инициативе, в интересах команды; при этом высвобождается потенциальная энергия работников и обеспечивается реализация своих талантов в управленческих структурах и автономных рабочих группах; лицо, которому делегируются полномочия, должно иметь достаточно прав и возможностей для выполнения возложенных на него задач);
- **принцип отчетности за результаты** (предусматривает, что начальник несет ответственность за результаты даже в том случае, если полномочия для решения задачи были переданы одному из его подчиненных);

- **принцип исключения** (гласит, что регулярно повторяющиеся действия и решения следует делегировать подчиненным, закрепляя за руководством задачу разрешения неординарных ситуаций);
- **принцип диапазона контроля** (предусматривает определенное количество служащих, которые могут находиться в непосредственном подчинении у одного менеджера без ущерба для дела; чем больше число служащих, отчитывающихся перед менеджером, тем сложнее последнему осуществлять эффективное руководство (по А.И. Кравченко и И.В. Тюриной)).

Структура управления – каркас, на котором строится вся деятельность менеджера. Научно обоснованное формирование организационных структур управления – одна из актуальных задач менеджмента. *Требования к структуре управления:*

- отражение цели и задач организации;
- разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и оптимальную нагрузку, надлежащую специализацию;
- соответствие полномочиям и ответственности каждого работника, установленной системе вертикальных и горизонтальных связей между ними;
- соответствие функций и обязанностей, с одной стороны, и полномочий и ответственности, с другой;
- адекватность социально-культурной среде организации.

**3. Структура организации** – совокупность всех структурных подразделений организации (отделов, цехов, производств и т.п.). Структура (от лат. structure, – расположение, порядок) – совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях. Для социального менеджмента интерес представляет и понятие «эвструктура» (eustructure), прочность которой поддерживается разнообразием действий и поведений.

Понятия структуры организации, используемые в социальном менеджменте:

- совокупность руководителей, непосредственно контролирующих деятельность социальных групп, а также все подразделения (цеха, управления, отделы, сектора), образующие социальную организацию;
- система задач и связей, существующих между различными подразделениями социальной организации;
- способ взаимосвязи всех разнородных и по-разному ориентированных элементов организационной системы;

- способ распределения и соединения разнородных видов деятельности, координации и контроля, а также власти и компетенции в социальной организации.

«Структура организации – способ строения внутренней среды организации; расположение, способ, устойчивая связь компонентов и подсистем в организации. Обеспечивает относительно устойчивую картину взаимодействий элементов организаций (подразделений, людей), придает деятельности и поведению людей устойчивость и предсказуемость, снижает неопределенность; обеспечивает в организации определенный уровень социального порядка» (В.В. Щербина).

Структура организации строится как правило на основе нормативных правовых документов, накопленного социального опыта, цели и задач, стоящих перед организацией, но иногда и властного, субъективного решения руководителя,

*Начальный этап разработки организационной структуры* – распределение видов и направлений работ между подразделениями и сотрудниками организации. Качественные и численные параметры организационной структуры, как правило, задаются количеством занятых в работе сотрудников и числом уровней управления.

Выбор структуры организации зависит от переменных величин: используемая технология, размер организации, характеристика персонала, степень зависимости организации от других организаций, цели, стратегия, стадия развития организации. Нередко особенности структуры зависят от параметров внешней среды: уровня ее неопределенности, степени зависимости организации от других организаций и др.

*Иерархическая структура производства* – выстроенные по вертикали, статусу, цели и задачам производства, а также по характеру субординации, различные ступени и звенья производства.

Различают две самостоятельные, но взаимно дополняющие друг друга, подструктуры: **организационную** и **производственную**.

Организационная структура – иерархия, определяющая состав и соотношение различных уровней в организации производства, а также формы этой организации; ориентированная на решение задач, связанных с созданием условий для производства и сбыта продукции и услуг при одновременном повышении уровня эффективности производства; обеспечением разработки, освоении поставок на рынок новых видов изделий, а также быстрым реагированием на изменения, происходящие в производстве.

Производственная структура – иерархия, построенная по составу и мощности производственных подразделений, их соотношениям и формам взаимосвязи на каждом уровне организации производства.



Устойчивость структуре придает **социокультурный компонент** (правила, нормы, стандарты поведения и деятельности; социокультурные образцы, характеризующиеся различной степенью жесткости и формализации).

*Основания классификации* организационной структуры:

- целевая направленность подразделений (групп работников);
- специализация деятельности;
- квалификация работников;
- используемые технологии (образцы и способы деятельности);
- профессиональная дифференциация групп;
- иерархия власти;
- социально-демографические характеристики работников;
- степени централизации, и т.д.

Основа строения организации, как социальной системы, – формальная, неформальная и социально-психологическая структуры, различающиеся по направленности и степени устойчивости образцов поведения, в совокупности образующих структуру ее социальной организации.

Особенности структуры организации: *комплексность, формализация и определенное соотношение централизации и децентрализации.*

Комплексность – свойство, присущее сложной совокупности составляющих некое единое целое элементов (комплексу), обеспечивающих дифференциацию в рамках организации (уровни специализации или разделения труда, иерархии организации, территориальное распределение частей организации).

Формализация – введение единых правил и процедур, определяющих поведение работников.

Основные типы организационной структуры: линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная, матричная, дивизиональная, сетевая.

**Линейная (традиционная) структура** – простая организационная структура, при которой для каждого из менеджеров определены и формально закреплены состав его подчиненных, вышестоящие руководители, круг властных полномочий, цели. Особенности: естественность и прозрачность отношений между членами организации, в первую очередь, – четкость отношений власти и подчинения (вертикальные линии); построение *организационных коммуникаций* по принципу «менеджер – подчиненный» (и наоборот, при обратной связи); деловые связи между менеджерами одного уровня, коллегами (горизонтальные линии).

У каждого менеджера находится в подчинении несколько, более одного, членов организации. В линейной структуре отсутствует специализация менеджеров, он на своем участке деятельности должен решать все возникающие проблемы.

Поведение членов организации в процессе труда ориентировано на непосредственного руководителя. Любой производственный вопрос решается только через него. Инициатива подчиненных без разрешения руководителя не допускается. В социальном менеджменте считается, что поведение подчиненных при этом комфортно, от них не требуется самостоятельности, принятия решений.

Успешный менеджмент возможен при условии, что менеджеры реализуют свои функции с помощью учета и контроля действий подчиненных. Главный мотивирующий стимул – наказание и вознаграждение подчиненных. Другие способы мотивации практически не применяются. Как правило, линейные структуры целесообразны в тех случаях, когда члены коллектива обладают низкой степенью зрелости, освоили небольшое количество организационных ролей и не склонны к самостоятельным решениям и инициативе.

Функционирование линейных структур поддерживается нормами корпоративной культуры централизованного типа, ориентирующей подчиненных на авторитет должности руководителя и постоянный контакт с менеджером. В чистом виде линейная структура встречается преимущественно в малых организациях, которые еще не нашли свое место на рынке: в организациях, не имеющих подчиненных с высоким или средним уровнем культуры; в организациях, где процесс производства хорошо налажен, и нет необходимости в частых изменениях целей и технологий.

Положительные стороны линейной структуры:

- единство и четкость управления;
- согласованность действий исполнителей;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения;
- возможность функционирования организации в режиме простых и быстрых решений;
- полное, безусловное подчинение руководителей среднего звена решениям руководителей высшего уровня управления, снижение до минимума возможности их коалиции против таких решений;
- снижение до минимума числа руководителей в организации.

Недостатки линейной структуры:

- плохая адаптация к любым изменениям внешней среды;
- отсутствие специализации;
- невозможность обеспечения коллективных, согласованных решений на уровне менеджеров.

**Линейно-функциональная структура** – построение и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и др.), для каждой из которых формируется иерархия служб.

Положительные стороны линейно-функциональной структуры:

- компетентность специалистов, на которых возложена ответственность за осуществление конкретных функций
- высокая оперативность менеджмента.

Линейно-функциональная структура наиболее эффективна там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции.

**Линейно-штабная структура управления** – структура, имеющая характеристики, во многом аналогичные структуре линейно-функциональной. Особенность – наличие специального аппарата управления с функциональными подразделениями (службами), который помогает менеджеру (линейному руководителю) в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Решения проводятся либо через высшего руководителя либо напрямую доводятся до подразделений и конкретных исполнителей на нижестоящем уровне. Линейный руководитель исполняет и функции штабного руководителя. Главная задача – координация действий функциональных служб.

Функциональные службы осуществляют техническую подготовку производства, разрабатывают проекты решения вопросов руководства процессом производства, освобождают менеджеров от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т.п.

**Матричная структура** – структура, представляющая собой совокупность рабочих групп, созданных под конкретную задачу и существующих достаточно короткое время. Позволяет оперативно реагировать на изменение рыночной ситуации. Для участия в конкретном проекте сотрудники набираются из различных функциональных отделов. Используется принцип двойного подчинения исполнителей:

- непосредственному руководителю функционального подразделения, которое представляет руководителю проекта персонал и иные ресурсы;
- руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за качество и срок исполнения проекта, а также использование ресурсов.

Матричные структуры не распространяются на всю организацию, действуют наряду с уже существующими подразделениями.

Преимущества матричной структуры:

- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования подразделений, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

- разделение функций управления между руководителями проектных групп, ответственных за обеспечение конечных результатов, и начальниками функциональных подразделений, ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов.

**Дивизиональная структура** – структура организации, включающая производственные отделения (divisions – подразделения), имеющие определенную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности, но при жестком контроле администрации по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций. Фактически – сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением. Ключевая фигура – менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Функции менеджеров – производственное планирование и контроль.

Основания структуризации организации:

- продуктовая специализация (по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам);
- потребительская специализация (по ориентации на потребителя);
- региональная специализация (по обслуживаемым территориям).

Расширение границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделений превращает их в своеобразные «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

**Сетевая структура** – структура организации, построенная по одной из следующих моделей:

- *иерархическая сеть*, состоящая из крупной компании и ее фирм меньшего размера, имеющих собственные подразделения;
- *совокупность (содружество) самостоятельных предприятий* в пределах одного региона или в рамках одного вида деятельности, поддерживающих хозяйственную устойчивость друг друга.

«Принципы приведения в соответствие людей и структуры»:

- принцип «классической» школы (людей надо подбирать под сложившуюся структуру);
- принцип школы «человеческих отношений» (структуру целесообразно создавать под хорошо подобранных людей).

Любую социальную организацию в принципе можно представить как «вибрирующую структуру» (Э. Тоффлер). «Организация включает сопряженность разнообразных противоположностей – биполярностей в асимметричном пространстве ее внутренней среды. Специалисты в области социального менеджмента допускают выделение «взаимосвязанных полярностей

общей асимметрии организации»: формальные и неформальные отношения, охватывающие два главных слоя человеческих отношений, вертикальные и горизонтальные линии связей, выражающие уровни власти и деловые контакты между смежными субъектами труда.

Ключевое положение в проектировании современных организаций занимает *антиномия «централизация – децентрализация»* (власти), влияющая на степень самостоятельности отдельных элементов организации. Антиномия *«интеграция – дифференциация»* отражает колебания усилий организации в поиске наиболее адекватного принципа развития цикла и давления определяющих факторов рынка на отдельные виды товаров.

**Социальная структура** характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование и др.).

**Социальный процесс** – это форма существования структурного элемента социальной организации. Совокупность социальных процессов в рамках социальной организации представляет собой непрерывное движение всех ее структурных элементов, приводящее к изменению социальной организации в целом или к ее воспроизводству.

Исходные *критерии* для классификации социальных процессов:

- **характер изменений** в системе в целом. По данному критерию выделяют виды процессов:
  - а) *функционирования* (воспроизводство основных характеристик социальной организации, при которых существенных качественных изменений системы не происходит);
  - б) *развития* (совершенствование системы);
  - в) *деградации* (упадок системы);
- **масштабность** процесса. По критерию масштабности различают:
  - а) *глобальные* социальные процессы, – характерны тем, что не может быть такого элемента общества, где он не ощущался бы и где не сказывались бы его результаты (научно-техническая революция, рост образовательного уровня населения);
  - б) *локальные* социальные процессы, – протекают как в обществе, так и в отдельных его подсистемах: отраслевые, региональные, организационные (протекающие в отдельных организациях). Не оказывают воздействия на общество, вызывая изменения лишь в ограниченных масштабах.

**Социальная политика организации** – часть политики управления персоналом, включающая в себя все цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами фирмы. Управленческие решения в данной сфере в значительной мере обусловлены существующими в орга-

низации и в обществе системами ценностей. Основные функции социальной политики организации – сокращение конфликтов, улучшение отношений между работодателем и наемными работниками, привязка сотрудников к фирме, привлечение (вербовка) новых сотрудников, создание благоприятного имиджа организации в глазах общественности, и, наконец, в ряде случаев и сокращение объема выплачиваемой суммой налогов.

**Социальная инфраструктура организации** – комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей. В Российской Федерации перечень таких объектов включает: обобществленный жилищный фонд (дома, общежития) и объекты коммунального хозяйства (гостиницы, бани, прачечные и пр.) с сетями энерго-, газо- и теплоснабжения, канализации, водопровода, телефонизации и т.п.; медицинские и лечебно-профилактические учреждения (больницы, поликлиники, амбулатории, медпункты, аптеки, санатории, профилактории и др.); объекты образования и культуры (школы, детские дошкольные и внешкольные учреждения, дома культуры, клубы, библиотеки, выставочные залы и т.п.); объекты торговли и общественного питания (магазины, столовые, кафе, рестораны, подсобные хозяйства для поставки свежих продуктов); объекты бытового обслуживания (комбинаты, мастерские, ателье, салоны, пункты проката).

*Подробнее см.: 1–3.*

## ТЕМА 5

### СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

#### Основные вопросы темы

1. Специфика структуры и функций социального менеджмента.
2. Управленческое воздействие, его основные виды.
3. Силы и средства социального менеджмента.

1. Социальный менеджмент, равно как и всякая другая отрасль человеческой деятельности, представляет собой определенную совокупность конкретных с присущими только им свойствами и характером взаимосвязи элементами, образующих качественно иное целое, несводимое к свойствам отдельных элементов. Объединенные определенным образом они образуют ее **структуру** – совокупность системообразующих элементов и упорядоченных связей между ними, обеспечивающих устойчивость системы, ее развитие и функционирование. Для социального менеджмента эту систему по-видимому составляют теоретические концепции социального менеджмента, в том числе достижения других наук, используемые в социальном менеджменте, эмпирические знания и ценный опыт социального менеджмента, накопленный различными организациями, разработанные процедуры

социального менеджмента и организационно-методическое обеспечение их проведения, система профессиональной подготовки и переподготовки менеджеров, субъекты и объекты социального менеджмента, управленческое воздействие.

Если же исходить из трактовки структуры как инвариантного абстрактного ядра системы отношений, когда они в определенных условиях и согласно определенным правилам могут превращаться друг в друга, то тогда под структурой социального менеджмента следует понимать прежде всего совокупность именно таких социальных отношений, взаимодействий. Однако вряд ли эти отношения можно рассматривать как системообразующие, тогда и о структуре как таковой говорить не приходится. Хотя было бы очень привлекательно увязать идею структуры социального менеджмента с идеей о примате человеческих интересов. Не выдерживает критики стремление продемонстрировать структуру социального менеджмента, выделяя социальный менеджмент на уровне государства, региона, менеджмент (а фактически государственное управление) социальной сферы (государственный чиновник по определению не может быть менеджером). Сторонники такого подхода откровенно путают менеджмент и управление.

– это относительно обособленные направления менеджерской деятельности, позволяющие осуществлять необходимые (мы бы добавили – социально значимые) воздействия в социальной сфере организации. Выполняемые в определенной последовательности, они образуют обычный (или похожий на обычный) менеджерский цикл, включающий в себя несколько *этапов*, соответствующих основным функциям менеджмента, которые, в свою очередь, подразделяются на *стадии* (объединяют относительно самостоятельные и, вместе с тем, взаимосвязанные *операции* по реализации той или иной функции). Каждая предыдущая стадия должна быть «предпосылкой» последующей, что обеспечивает целостность, завершенность этапа, логическое развитие процесса управления в целом.

Функции управления: организация производства, планирование (прогнозирование, моделирование, программирование), координация, мотивация, контроль и учет выполнения поставленных задач, маркетинг. Если же говорить о функциях менеджмента, то А. Файоль выделял в числе их основные: предвидение (прогнозирование), организация, распорядительская деятельность (администрирование), координация (согласование) и контроль.

Функции социального менеджмента также весьма многообразны. Однако особое значение здесь имеют , реализация которых и обеспечивает выполнение организацией своего основного социального предназначения.

Условно можно выделить *основные функции организационной деятельности* и, соответственно, *этапы менеджерского цикла*: оценка обстановки, выработка и принятие решения, планирование, организация исполнения планов, принятых решений: *контроль и проверка исполнения, оценка деятельности организации*. Каждый этап менеджерского цикла имеет свои функциональные принципы, свои приемы, методы и формы реализации, что и обуславливает специфику организаторской деятельности на каждом из этих этапов. На практике указанная последовательность этапов менеджерского цикла выдерживается не всегда, однако исходным пунктом неизменно становится оценка обстановки, в которой действует социальная организация.

Одна из основных функций социального менеджмента – изучение *социальных условий повышения эффективности деятельности трудового коллектива в процессе производства* с целью решения проблем раскрытия и использования трудового потенциала организации. Считается, что эти условия имеют и объективный, и субъективный характер, взаимосвязаны и образуют сложную динамическую систему, имеющую особую структуру:

- – комплекс социально-психологических явлений (морально-психологический климат, особенности стиля руководства, форма собственности, ролевая структура, структура управления и т.д.);
- – комплекс *личностных* характеристик (мотивы, установки, потребности, интересы и т.д.).

Это деление, однако, достаточно условно и преимущественно используется для простоты объяснения сложной совокупности социальных факторов.

Важная функция социального менеджмента – *разработка процедур менеджмента социальной группы*. Основные процедуры социального менеджмента:

- определение целей;
- анализ основных факторов при разрешении социальных проблем;
- разработка и увязка всех мероприятий в единую программу по решению социальных проблем управления с указанием значимости мероприятий и времени их реализации;
- выбор источников финансовых ресурсов для достижения поставленных целей при решении социальных проблем управления;
- установление ответственности людей и системы контроля за решением социальных проблем управления.

Есть мнение, что в современных условиях, когда главным для управления производством впервые становится необходимость выполнения социального заказа, решение социальных проблем управления экономикой, социальный менеджмент должен выполнять функции:

- *объяснительную* – объяснение причин негативных социальных явлений;



- *информационную* – обеспечение надежных данных о ходе и месте изменений, какие стороны социальной проблемы они затрагивают, каково отношение ко всему этому разных социальных групп, какова стратегия их поведения;
- *прогностическую и инженерную* – разработку проектов решения актуальных социальных проблем.

Следовательно, **социальный менеджмент определяет теоретико-методологическую базу социального механизма управления экономикой, который, в конечном счете, воздействие на развитие общества и характер его динамики.**

**Социальный процесс** – развертывание во времени, того или иного социального явления. Выделяют парные социальные процессы:

- интеграция и дезинтеграция;
- сплочение и конфликт;
- текучесть и стабильность персонала;
- социальная однородность общества и социальная дифференциация и т.д.

2. Наиболее общая модель системы социального менеджмента включает два основных элемента: \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ менеджмента, связанные между собой \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_, по которым с помощью \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ менеджмента осуществляется \_\_\_\_\_, в том числе воспринимается воздействие внешней и внутренней среды, обеспечивая тем самым функционирование (работоспособность) этой системы.

При всем многообразии подходов к определению менеджмента, обычно в качестве его основного квалифицирующего признака выделяют воздействие менеджера. При этом «воздействие» понимается как действие, приносящее желаемый результат: бесцельные, спорадические действия, равно как и действия, которые не дают ожидаемого результата или приносят негативные последствия нельзя назвать менеджерскими, а сам менеджмент в данном случае будет, скорее всего, «псевдоменеджментом».

Если \_\_\_\_\_ понимают как любой вид взаимного воздействия объекта и субъекта управления, то примерно так же можно понимать и воздействие менеджера. Различают два вида управленческого воздействия: \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

. Управляющее воздействие – это воздействие субъекта управления на объект управления, осуществляемое по каналу прямой связи с целью изменения (сохранения) его состояния, поведения, действий. Реординационное воздействие отражает, главным образом, реакцию объекта управления по каналу обратной связи на управляющее воздействие его субъекта, но в

ряде случаев оно может быть и инициативным (например, докладная записка в вышестоящий орган управления о принятии каких-либо управленческих решений, входящих в компетенцию последнего). Сочетание этих двух видов управленческого воздействия и делает управление управлением, а не хаотичным набором призывов, лозунгов и благих пожеланий.

Субъект социального менеджмента в организации – определенное должностное лицо или определенным образом организованная группа должностных лиц (орган, подразделение, коллегия, совет и т.п.), которые в силу должностных обязанностей, данных полномочий или имеющихся договоренностей (согласия) оказывают управляющее воздействие на соответствующий объект менеджмента.

В зависимости от положения субъекта в системе управления различают два вида управленческой деятельности:

- *управление в собственной индивидуальной деятельности* – специфический вид управления производственной или служебной деятельности (например, планирование работы с клиентами, контроль действий подчиненного и т.п.), осуществляемый самим субъектом этой деятельности и, как правило, без использования дополнительных сил и средств управления непосредственно в ходе решения производственных или служебных задач. Основным субъектом такого управления – сам работник;
- *управление как относительно самостоятельный вид служебной деятельности* (иначе – «управление коллективом», «руководство») – управление с учетом потребностей специализации управленческого труда, имеющее целью создание необходимых условий для решения коллективом общих задач.

Особое положение менеджера как субъекта менеджмента определяется:

- наличием нормативно закрепленных полномочий для осуществления менеджерского воздействия;
- сосредоточением в его деятельности конкретных менеджерских функций, имеющих характер функций менеджмента деятельностью подчиненных;
- более высокая, по сравнению с другими сотрудниками, и персонафицированная (личная) ответственность за состояние и деятельность возглавляемого коллектива;
- многообразии социальных ролей, которые приходится исполнять менеджеру;
- большая психологическая напряженность труда менеджера, его сложность, требующая высокого профессионализма, организаторского таланта и более глубоких знаний (в нашем случае – в области социального менеджмента).

Каждый субъект менеджмента в зависимости от положения в иерархии организационной структуры – одновременно объект управления системы более высокого организационного уровня.

*Уровни социального менеджмента:*

- верхний уровень – высшее руководство организации (наемный персонал для организаций всех форм собственности);
- средний уровень – руководители структурных подразделений организации (служб, отделов и т. п.);
- низовой уровень – руководители групп, отделений и им равные, то есть непосредственные организаторы производственной или служебной деятельности.

– структурные подразделения (отдельные сотрудники) одного уровня.

Субъекты менеджмента каждого из этих уровней и звеньев должны иметь четко определенные обязанности, права, свою меру ответственности, свои специфические силы и средства управления, которые закреплены положением об организации (органе управления), должностной инструкцией или перечнем функциональных обязанностей для отдельных сотрудников.

Объект воздействия в системе социального менеджмента – *деятельность определенного должностного лица или коллектива (органа, подразделения)*, которые:

- обязаны по своему должностному положению или добровольному согласию воспринимать управляющее воздействие субъекта управления и адекватно на него реагировать;
- обладают относительной самостоятельностью в решении производственных или служебных вопросов, в реализации тех или иных управленческих функций;
- имеют четко определенные организационные отношения с субъектом управления, устойчивые каналы прямой и обратной связи с ним.

Определение и распределение объектов социального менеджмента между различными звеньями организационной структуры осуществляется с учетом их сложности, важности, состояния, качеств и способностей управляющего субъекта и объекта менеджмента, норм управляемости и некоторых других факторов менеджмента. При этом следует соблюдать общие правила: у каждого объекта должен быть свой и желательно единственный субъект менеджмента: у каждого субъекта должен быть свой объект менеджмента или их группа, но объединяемая по каким-либо существенным признакам (территориальный, функциональный и т.п.); каждый субъект и объект менеджмента должны иметь вполне определенный и точно очерченный перечень взаимных обязанностей, прав и ответственности в сфере менеджмента. Исключение из этих правил приводит, как показывает практика, к *параллелизму* или *дублированию*.

*Параллелизм* – одновременное выполнение одинаковых работ или функций по отношению к одним и тем же объектам управления разными званиями одного и того же уровня управления. *Дублирование* – одновременное выполнение одинаковых работ или функций по отношению к одним и тем же объектам званиями разных уровней управления, независимо друг от друга.

Использование параллелизма и дублирования в социальном менеджменте в необходимых случаях (например, для повышения устойчивости системы менеджмента) и в разумных пределах вполне допустимо, во всех остальных – приводит к снижению его качества и эффективности.

3. (в социальном управлении для схожих целей применяется термин «*аппарат управления*») – это организованная на основе штатного расписания и профессионально-квалификационных характеристик совокупность менеджеров, объединенных в подразделения (группы), на которые возложено выполнение определенных менеджерских функций.

В отличие от аппарата управления силы менеджмента включают в себя исключительно *менеджеров-специалистов*, выполняющих функции подготовки решений, контрольные, аналитические и другие менеджерские функции (*технический персонал и вспомогательный состав сюда не включаются*).

Для обеспечения эффективного функционирования сил менеджмента важное значение имеют: четкое *разделение и распределение труда* между менеджерами (наличие должностной инструкции или перечня функциональных обязанностей), их *кооперация* для объединения усилий в решении общих задач и *концентрация* менеджмента, отражающая степень *централизации* и *децентрализации* тех или иных функций.

– как и в социальном управлении, это любые физические объекты, позволяющие фиксировать и передавать менеджерское воздействие, а также средства их хранения и обработки. Важнейшее средство социального менеджмента – информация, т.е. сведения, данные, обладающие элементами новизны для получателя и требующие с его стороны принятия решения.

Дальнейшее совершенствование социального менеджмента в организации невозможно без развития и широкого внедрения

, главным образом средств вычислительной техники для накопления и обработки информации, а также оргтехники (диктофоны, сканеры, принтеры, копировально-множительные аппараты и т.п.). В современном социальном менеджменте особо подчеркивается необходимость развития «человеческого фактора», совершенствования управленческой культуры менеджеров (иными словами – менеджерской культуры специалистов, так, наверное, точнее), методов и форм их деятельности.

В процессе формирования целей большое значение имеет учет социально-экономических последствий деятельности менеджеров, их поведения и взаимодействия, взаимоотношения верхов и низов в процессе решения социальных проблем. Социальный менеджмент в данном случае опирается на теорию социально-управленческого механизма, особенно для перехода от общей экономико-социальной теории познания социальных процессов управления производством к реальным ситуациям, реальным социальным проблемам.

Поэтому социальный механизм производства можно представить как целостную систему взаимодействия групп менеджеров, участвующих на всех уровнях системы управления организацией. Влияние системы менеджерского взаимодействия на развитие социальной организации осуществляется через активность образующих эту систему групп.

Активность групп менеджеров зависит от места в иерархии системы управления; сложившихся институциональных условий (социальных, экономических, правовых), в которых они работают, предоставленной им области свободы деятельности; их собственных ценностных ориентаций. Активность субъектов менеджмента зависит от того, как устроена иерархия власти в организации. Характер менеджерских функций у разных групп менеджеров различен в зависимости от предоставленной им власти.

Социальный механизм управления можно также представить в виде совокупности средств и инструментов, выполняющих побудительную роль для соответствующих групп менеджеров.

*Подробнее см.: 3–5.*

## **ТЕМА 6**

### **ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **Основные вопросы темы**

1. Принципы и законы социального менеджмента.
2. Методы социального менеджмента.
3. Методика комплексной мотивации. Самоорганизация и самоуправление.

1. вообще, как некая руководящая идея, правило поведения, нравственная основа в жизни и деятельности каждого человека играет исключительно важную роль. Вместе с тем наличие комплекса сформулированных и должным образом обоснованных принципов какой-либо социальной деятельности – это показатель зрелости ее теории и практики. По своей природе принципы объективны, поскольку отражают реальные условия жизни и деятельности человека, и в то же время субъективны, так как преломляются сквозь призму конкретной личности при их применении, воплощаются в стиле ее деятельности. Принципы стабильны, поскольку выражают сложившиеся наиболее устойчивые представления человека о жизни (применительно к нашей дисциплине – об эффективном управлении деятельностью

социальной организации), и вместе с тем переменчивы под воздействием обстановки, условий жизни, требований, предъявляемых к социальному управлению, к деятельности конкретной организации.

социального менеджмента – основные исходные положения, идеи и правила, которыми руководствуются менеджеры в сложившихся социальных условиях.

социального менеджмента:

- единоначалие в принятии решений и коллегиальность при их обсуждении;
- обязательность обратной связи (взаимодействие менеджеров и подчиненных);
- системность (рассмотрение объекта или субъекта социального менеджмента как системы, состоящей из различных звеньев);
- иерархичность целей (приоритетные, стратегические; цели второго порядка; промежуточные, тактические);
- последовательность (разделение процессов на этапы, последовательное решение задач каждого из этапов);
- прогнозирование (умение предвидеть развитие ситуации, будущие результаты предпринимаемых действий);
- комплексное применение группы методов социального менеджмента для поддержания целостности социальной системы;
- оперативный контроль;
- экономичность и эффективность социального менеджмента;
- ответственность менеджеров за результаты социального менеджмента.

Принципы социального менеджмента основаны на законах управления; соответствуют его целям и отражают его основные свойства, связи и отношения; учитывают временные и территориальные аспекты социальных процессов; в необходимых случаях имеют правовое оформление (закрепляются в различных нормативных актах и документах).

Законы социального менеджмента (носят объективный характер):

- закон необходимого разнообразия, согласно которому разнообразие управляющей системы должно соответствовать разнообразию управляемого объекта – чем сложнее объект управления, тем сложнее должен быть и орган, который им управляет;
- специализации менеджмента, который гласит, что менеджмент современными социальными процессами ведет к расчленению его задач;
- интеграции менеджмента (гласит: необходимо объединение различных специализированных действий на разных уровнях и векторах управления в единый процесс менеджмента в рамках единого социального организма).

**2. Методы социального менеджмента** – совокупность приемов и способов воздействия менеджера (групп менеджеров) на управляемый социальный объект для достижения поставленных целей.

Различия методов социального менеджмента:

- по *направленности* (ориентированность на конкретную систему (объект) социального менеджмента);
- *содержанию* (специфика приемов и способов воздействия);
- *организационной форме* (специфическое воздействие на реально сложившуюся социальную ситуацию).

В практике социального менеджмента, как и в социальном управлении, одновременно применяют *различные методы и их сочетания (комбинации)*, которые дополняют друг друга и находятся в состоянии *динамического равновесия*.

:

- *социальные и социально-психологические* (применяются с целью повышения общественной активности людей);
- *экономические* (экономические стимулы);
- *организационно-административные* (директивные указания);
- *самоуправление* (разновидность саморегулирования социальной системы).

Социальные методы:

- *нормирования* – позволяют упорядочить социальные отношения между социальными группами, коллективами и отдельными работниками путем введения различных социальных норм (например, регламентация социального поведения людей с помощью норм права);
- *регулирования* – используются для упорядочения социальных отношений путем выявления и регулирования интересов и целей различных коллективов, групп и отдельных людей (договоры, взаимные обязательства, системы отбора, распределения и удовлетворения социальных потребностей);
- *стимулирования* – используются для поощрения социально одобряемого поведения (оплата труда, премии);
- *наказания* – различные формы наказания к нарушителям социальных норм (уголовные, административные, дисциплинарные и др.).

Социально-психологические методы менеджмента направлены на мотивацию (формирование) социально приемлемого поведения. К ним относится *применение форм воздействия* в виде:

- норм морали;
- идеологии;
- пропаганды;
- традиций.

**Социальная диагностика организации** (от греч. *diagnostikos* – способный распознавать) – анализ состояния социальных объектов (систем и организаций) и процессов, выявление проблем их функционирования и развития.

Особенность – комплексное обследование организации с целью выявления ее «болевых точек». К таким болевым точкам обычно относят: *организационные противоречия* (по «горизонтали» и «вертикали» внутри организации, в отношениях организации с внешней средой – отраслью, регионом, городом, и т.д.), *трудности* (помехи; нехватка, дефицит ресурсов; кадровые проблемы), *неопределенность* в целях, связях, нормах, функциях, задачах и т.д.

*Методы социальной диагностики организации: позиционный анализ, деловые и ролевые игры, «мозговая атака», опросы экспертов, «диагностические интервью» с ключевыми фигурами организации, лонгитюдные исследования, анализ социальной и социально-экономической информации, статистической отчетности и иных документов, и т.д.* На первом (предварительном) этапе диагностики проводится элементарный анализ: как проходят документы, оперативно ли решаются вопросы, удовлетворены ли клиенты и т.п.

менеджмента – способы достижения целей управления с помощью *экономического стимулирования*. Наиболее характерный пример – *материальное поощрение* работников за труд. Основные принципы экономического стимулирования:

- *взаимосвязь и согласованность* целей экономического стимулирования с целями развития общества и организации;
- *дифференциация экономического стимулирования* в зависимости от достигнутых результатов, стажа, опыта работы, сложности выполняемых функций, сочетания с другими методами мотивации.

Стимулирование осуществляется в форме:

- *прямых директив* (указаний);
- *согласительных мер* (консультаций; компромиссов);
- *рекомендаций, пожеланий*;
- *неформального общения*;
- *контроля и надзора за деятельностью объектов социального менеджмента*.

Основные формы реализации и применения организационно-административных методов социального менеджмента – *издание распоряжений и оперативное вмешательство* в процесс управления в целях координации усилий его участников для достижения общих социальных целей. Объективная основа использования организационно-административных методов



социального менеджмента – *организационные отношения* как часть механизма менеджмента. Задача организационно-административной деятельности менеджера (топ-менеджера) – *координация действий подчиненных*.

### 3. Особенности методики комплексной мотивации:

- :
  - постановка перед работником четких и достижимых целей и задач;
  - материальное поощрение;
  - модификация поведения (применение похвалы или конструктивной критики с целью необходимого воздействия на члена трудового коллектива);
  - переподготовка (проведение курса обучения перспективного специалиста за счет организации);
  - создание условий для реализации творческого потенциала работника и повышения его должностного статуса;
- :
  - усовершенствование рабочих мест и расширение сферы деятельности работника (распределение обязанностей в организации, при котором на работника возлагается больше ответственности);
  - гибкий график работы (режим труда, при котором работник самостоятельно планирует свое время);
  - работа на дому с подключенными к офису компьютером, факсом, с использованием телефона;
- :
  - расширение полномочий сотрудников (предоставление работникам более широких возможностей для участия в управлении организацией);
  - привлечение сотрудников к совместной деятельности по достижению общей цели и объективная оценка их вклада (например, выдача регулярных денежных вознаграждений за успешные результаты коллективной работы).

Схожи со специфическими методами социального управления и такие *методы социального менеджмента*, как:

- самоменеджмент;
- самоорганизация.

Эти методы социального менеджмента относятся к древнейшим методам социального управления и достаточно распространены в обществе (общины, коммуны, кибуцы; любые группы людей, не составляющих формальную структуру, но находящихся друг с другом в определенных социально-ролевых отношениях).

*Подробнее см.: 3, 5.*

**ТЕМА 7****КОММУНИКАЦИЯ И ИНФОРМАТИЗАЦИЯ В СИСТЕМЕ  
СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА****Основные вопросы темы**

1. Коммуникация: виды и каналы.
2. Информационное обеспечение социального менеджмента.
3. Информационные технологии в социальном менеджменте.

1. **Коммуникация** – (от лат. *communico* – делаю общим, связываю, общаюсь) – смысловой аспект социального взаимодействия. Ее понимают как обмен информацией между людьми; как общение, в ходе которого происходит обмен информацией между людьми. Поскольку всякое индивидуальное действие осуществляется в условиях прямых или косвенных отношений с другими людьми, оно включает (наряду с физическим) коммуникативный аспект. Действия, сознательно ориентированные на смысловое их восприятие другими людьми, иногда называют коммуникативными действиями.

Различают процесс коммуникации и составляющие его акты. Основные функции коммуникационного процесса – достижение социальной общности при сохранении индивидуальности каждого ее элемента. Именно этим объясняется особый интерес социального менеджмента к коммуникационному процессу.

В отдельных актах коммуникации реализуются *управленческая, информативная и фатическая* (связанная с установлением контактов) функции. По соотношению этих функций условно выделяют сообщения: *побудительные* (убеждение, внушение, приказ, просьба); *информативные* (передача реальных или вымышленных сведений); *экспрессивные* (возбуждение эмоционального переживания); *фатические* (установление и поддержание контакта). Кроме того, коммуникационные процессы и акты можно классифицировать и по другим основаниям. Так, по типу отношений между участниками различаются: *межличностная, публичная, массовая коммуникации*; по средствам коммуникации – *речевая* (письменная и устная), *паралингвистическая* (жест, мимика, мелодия), *вещественно-знаковая* (продукты производства, изобразительного искусства и т.д.).

**Социальная коммуникация** относится к типу сложных и неустойчивых воздействий (К. Грант), распространенные теории описывают ее слишком абстрактно.

Традиционное понимание процесса социальной коммуникации – *преодоление изоляции индивидуальных субъектов*. «Ориентация на другое» дает возможность субъекту преодолеть свою индивидуальную изолированность (Э. Гуссерль). П. Линелла считает, что диалогическая модель основана на понимании процесса коммуникации как нестабильного (понимание и непонимание). По его мнению, коммуникация зависит от качества диалога.

Социальная коммуникация – это такая коммуникативная деятельность людей, которая обусловлена рядом социально значимых оценок, конкретных ситуаций, коммуникативных сфер и норм общения, принятых в данном обществе.

По Ю. Хабермасу, рациональное коммуникативное действие – большая редкость. Однако оно – идеал, к которому надо стремиться. Коммуникативное взаимодействие не позволяет преодолеть противоречивость межличностной коммуникации. Стремление работать с такими понятиями, как диалог, обмен мнениями, интерсубъектность, консенсус, усложняет понимание процессов коммуникации. Поэтому роль «конструкторов коммуникации» в социальной группе преувеличивать нельзя.

Самый очевидный пример коммуникации – обращение к индивиду с помощью знаков. В теории социальной коммуникации шум – следствие случайности, произвольности коммуникативных отношений. Некоторые знаки могут воздействовать на другого индивида только как призыв к общению.

В коммуникации пустое пространство (занято молчанием) – часть коммуникации. По мнению современных специалистов по социальной коммуникации, истинные утверждения в языке – очень редки, поэтому социальная коммуникация – двойная случайность. Ученые призывают учитывать и несоответствие между языком и сконструированной реальностью.

Коммуникации нестабильны – нет гарантии, что индивиды правильно понимают друг друга. Знаки тоже случайны, так как отношения между ними и реальностью определяют индивиды. Таким образом, проблем и «белых пятен» в социальной коммуникации более чем достаточно. Общество, однако, довольно хорошо это осознает. Пример – альбом выдающейся британской рок-группы Dire Straits «Communique», где музыканты выразили свою озабоченность состоянием социальной коммуникации.

Один из путей повышения эффективного функционирования социального механизма управления производством – совершенствование **обратных связей**. «Обратная связь – квантовый усилитель счастья и страданий менеджера, который занят решением мучительных, но вдохновляющих социальных проблем» (С. Танненбаум).

Считается, что смысл обратной связи заключается в возможности обмена информацией, мнениями, идеями в ходе производственного процесса.

*Эффективность обратных связей* возможна только при наличии:

- совершенных каналов потоков информации;
- оперативного выявления отклонений фактических результатов от норм;
- демократического стиля управления организацией. (по А.В. Курановой)

Исходя из направления потока информации в организации, в социальном менеджменте различают *коммуникации*:

- исходящие – направленные «сверху вниз», от руководителей к подчиненным;
- восходящие – направленные «снизу вверх», от подчиненных к руководителям;
- горизонтальные – осуществляемые между членами трудового коллектива, равными по своему служебному положению.

Совокупность горизонтальных и вертикальных связей образует *пирамиду коммуникаций* социального менеджмента:

- на вершине находится руководитель (топ-менеджер);
- в середине – менеджеры;
- в основании – рядовые работники, не имеющие подчиненных.

Коммуникационный аналог понятия «группа» – термин «сеть». Сеть – совокупность индивидов, устойчиво связанных между собой упорядоченными потоками сообщений.

Сеть характеризует неформальную коммуникацию в социальной организации или социальной группе, которая возникает стихийно, спонтанно в результате повседневного общения индивидов. Формальные коммуникации накладываются на неформальные, встраиваются в них, становятся фрагментами сетей и в совокупности образуют единую систему коммуникации в организации.

Виды коммуникативных сетей:

- сеть полной системы (все устойчивые коммуникации всех индивидов в организации);
- сеть группы (устойчивые коммуникации внутри малой группы как подсистемы полной сети);
- личная сеть (устойчивая схема коммуникации индивида).

Путь от отправителя информации до ее получателя –

. В социальном менеджменте каналы коммуникации отличаются от других способов и средств, используемых при передаче информации:

- устное сообщение;
- письменный документ или текстовая информация на бумажных носителях современных копировально-множительных средств;
- визуальное сообщение (с помощью видеотехники, Интернета, телевидения);
- электронный или иной машинно-читальный документ;
- иной способ передачи информации (например, звонок, извещающий о конце смены).

В социальном менеджменте различают каналы *путей информации*:

- *формальные*, установленные администрацией;

- *неформальные* – не совпадающие с официально установленными.

Основные причины, побуждающие работников использовать неформальные каналы:

- потребность людей в социальных контактах, которая посредством официальных коммуникаций никогда полностью не удовлетворяется;
- низкая эффективность формальных коммуникационных каналов организации.

Для *эффективного функционирования производственного коллектива* необходимо наличие систем как формальных, так и неформальных коммуникаций.

**2. Информация** – сведения, сообщения, знания, содержащие необходимые данные для принятия управленческих решений и их реализации. В социальном менеджменте информация – важнейший ресурс социального механизма управления.

Понятие «*информация*» в последние десятилетия стало одним из самых употребляемых в современной научной мысли и встречается практически во всех отраслях научного знания.

отражает все стороны жизни предприятия и способствует оптимальному функционированию производственного коллектива. Информацию о делах производственного коллектива, например, справедливо считают действенным средством обеспечения идентификации работников с целями предприятия.

Факторы, определяющие *значение информации в современном обществе*:

- высокая доля информации в конечной стоимости товаров и услуг;
- высокая доля информационных ресурсов в общей занятости (трудовые ресурсы высокой и высшей квалификации);
- интегрирующая функция информации в экономическом организме общества, в решающей степени обеспечивающая эффективность функционирования экономики;
- инновационная функция, проявляющаяся в генерировании научно-технического прогресса и новых организационно-экономических отношениях.

**Социальная информация** – это совокупность знаний, сведений, данных и сообщений, которые формируются и воспроизводятся в обществе и используются индивидами, группами, организациями, различными социальными институтами (в том числе органами государственной службы) для регулирования социального взаимодействия, общественных отношений и процессов.

Социальная информация – ориентирующее знание о состоянии социальной системы, процесс обеспечения информационных потребностей общества на основе применения информационных технологий.

Особенно велико значение информации (ее сбора, хранения, переработки и использования) в управлении:

- общественными делами;
- социальными процессами.

Качество информации, используемой в социальном менеджменте, оценивается по критериям:

- *способность информации описывать* те или иные стороны социальных явлений, проблем, связанных с социальными проблемами организации, ситуаций, требующих принятия решения, или отражать ход его реализации;
- *достоверность* – надежность источников получения информации, ее соответствие реальной действительности;
- *полнота* – способность отражать все (или некоторые) стороны социальных явлений, проблем, решений и других вопросов, о которых идет речь в информационном сообщении;
- *своевременность* – определяется временем от получения информации до использования, возможностью принятия и реализации на ее основе соответствующего решения;
- *допустимость* – свойство информации служить основанием для принятия управленческих решений, информирования вышестоящих органов управления (инстанций);
- *значимость* – свойство информации сохранять свою потребительскую ценность для получателя в течение времени, то есть не подвергаться моральному старению;
- *ценность* – обобщающая характеристика информации, отражающая ее важность для принятия решения, достижения конкретных результатов деятельности организации или реализации различных менеджерских функций.

Достоверная информация необходима для всех, этапов социального менеджмента:

- постановки целей;
- оценки проблемной ситуации;
- принятия управленческих решений;
- организации и регулирования менеджерской системы.

Циркулируя по каналам прямой и обратной связи, информация обеспечивает связь между элементами системы и средой и тем самым – ее функционирование. Поэтому социальный менеджмент в определенном смысле

можно рассматривать как процесс получения, хранения, обработки и передачи социальной информации, а совершенствование его

– как важнейшее условие эффективности менеджмента. Исходный пункт совершенствования информационного обеспечения управленческой деятельности – анализ и оптимизация информационных потоков.

- – это совокупность сообщений, необходимых для управления деятельностью организации и циркулирующих в определенном направлении.

При всем многообразии информационных потоков в менеджерской деятельности прежде всего выделяют *вертикальный* поток, который связывает разные уровни управления, и *горизонтальный*, связывающий звенья одного уровня управления. Вертикальный поток может быть *нисходящим* и *восходящим*, направленным от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот.

В зависимости от вида управленческого воздействия, которое обеспечивает взаимосвязь объекта и субъекта управления (*управляющее* воздействие и *реординационное*, то есть обратное управленческое воздействие) информация вертикального потока, поступающая по каналам прямой связи от субъекта к объекту управления – это *управляющая*, главным образом, *командная информация* (приказы, указания, распоряжения, выписки из плана работ вышестоящего органа и т.п.), или *ориентирующая информация* (обзоры, справки, бюллетени и т.п.).

Информация, циркулирующая по вертикальному каналу обратной связи, – это, в основном, *информация осведомления* или *отчетная информация* (доклады подчиненных органов или сотрудников о выполнении ранее поступивших указаний, распоряжений, рекомендаций, разного рода статистические и иные отчетные данные сообщения об изменениях оперативной обстановки и т.п.). Реординационные связи не обязательно должны быть реакцией на то или иное управляющее воздействие: они могут возникать независимо от него по инициативе объекта управления (точнее субъекта управляемой деятельности) и имеют своего рода характер управляющего воздействия. При этом обычные субъект и объект управления как бы меняются местами. Например, заявление (рапорт) подчиненного о предоставлении ему очередного отпуска требует от руководителя соответствующего решения. Горизонтальный информационный поток характеризует взаимодействие подразделений организации одного уровня и содержит, в основном, ориентирующую информацию.

Кроме того, существует множество разного рода информационных потоков, отражающих воздействие внешней и внутренней среды функционирования той или иной системы управления (средства массовой инфор-

мации, неформальные каналы распространения значимой для управленческой деятельности информации, в том числе в системе межличностных отношений сотрудников и т.д.). Не учитывать и не анализировать их нельзя, ибо это одно из важнейших условий выживания любой организации, ее способность адаптироваться к окружающей среде.

Основания *классификации* информация:

- *сферы общественной жизни*:
  - а) экономическая;
  - б) социальная;
  - в) политическая;
  - г) культурная;
- *источники поступления*:
  - а) внутренняя;
  - б) внешняя;
- *материальные носители*:
  - а) на бумажных носителях;
  - б) электронных;
  - в) иных;
- *формы носителей*:
  - а) эфирная – радио, телевидение и др.;
  - б) печатная – книги, газеты, журналы;
- *периоды использования*:
  - а) условно-постоянная – справочная, нормативная;
  - б) переменная – оперативная;
- *виды основных функций управления*:
  - а) прогностическая;
  - б) организационная;
  - в) контрольно-учетная;
  - г) регулятивная;
- *характер представления*:
  - а) количественная;
  - б) качественная.

Информация, которой располагает менеджер, может быть:

- *обыденной*, позволяющей человеку ориентироваться в своей повседневной жизни;
- *научной*, для осуществления управленческих функций;
- *комплексной* о состоянии всех сфер общественной жизни:
  - а) экономической;
  - б) социально-политической;
  - в) духовной;
  - г) семейно-бытовой.



Специфическая *организационно-управленческая информация* необходима для социального менеджмента и призвана регулировать:

- деятельность организации;
- субординацию;
- права, обязанности и ответственность сотрудников и должностных лиц.

Информация, используемая в социальном менеджменте, представляет собой сложную совокупность, взаимодействие различных информационных потоков, среди которых выделяются:

- *исходная информация*, необходимая для выработки и принятия менеджерских решений;
- *сами решения*, или *менеджерские команды*, определяющие организацию управляющих и управляемых систем;
- *регулирующая информация*:
  - а) положения;
  - б) нормативы;
  - в) инструкции;
  - г) технологические карты, и др.;
- *контрольно-учетная информация*, характеризующая течение и результаты работы системы.

Всю информацию можно подразделить:

- на *внутреннюю* – потоки внутри данной системы, между ее компонентами;
- *внешнюю* – потоки информации, циркулирующей между данной системой и внешней средой, с которой она состоит в функциональных связях.

Особую роль в информационной системе играют *информационные технологии* – система работы с информацией с использованием компьютеров и программного обеспечения.

Компьютерная техника как орудие переработки и анализа информации открывает новые возможности для оперативной обработки больших объемов информации, позволяющих достаточно глубоко и полно вскрывать тенденции и закономерности развития общества и тем самым успешно решать управленческие задачи.

Техническое оснащение деятельности аппарата управления:

- *организационно-технические блоки*, оснащенные компьютерами, расположенными на рабочих местах управляющих;
- *программы*, обеспечивающие взаимодействие человека и машины, включающие необходимые средства для обработки информации и отражающие накопленный опыт аппарата управления;

- *коммуникационные сети*, связывающие организационно-технические блоки между собой и с центральными процессорами, а также с внешними источниками информации;
- *устройства совместного пользования* (электронные файлы, печатающие и сканирующие устройства доступные всем оргтехническим блокам через линии связи).

Изменения в содержании, организации и технике менеджмента нередко происходят под влиянием информационных технологий и автоматизированных офисов.

3. Необходимый атрибут современного социального менеджмента – *персональные компьютеры и компьютерные сети*. Для решения задач современного управления с использованием высоких технологий на рабочих местах менеджера и сотрудников, с которыми он взаимодействует, сегодня нужны современные компьютеры средней мощности (процессор не ниже Pentium IV), оснащенные современным программным обеспечением:

- операционная система MS Windows (желательно Windows Vista, хотя еще некоторое время в ходу будет XP);
- программное обеспечение для работы в интернете – например, Internet Explorer (входит в комплект MS Windows);
- программное обеспечение для работы с электронной почтой – например, MS Outlook Express (входит в комплект MS Windows);
- офисное программное обеспечение MS Office 2007;
- специализированное прикладное программное обеспечение систем электронного делопроизводства.

В организации в процессе обмена информацией с менеджером и друг с другом участвуют многие сотрудники. Поэтому для организации коллективной работы с документами требуются компьютерные сети.

**Компьютерные сети** – это несколько компьютеров, объединенных каналами связи в целях обмена данными. Различают локальные, корпоративные глобальные компьютерные сети.

**Локальная компьютерная сеть** – это объединение компьютеров, находящихся, как правило, в пределах одного здания. Для организации сети требуются пассивное (например, кабели) и активное (например, коммутаторы, сетевые карты) сетевое оборудование, компьютерные серверы с установленной на них сетевой операционной системой.

**Компьютерные серверы** – это мощные компьютеры, которые за счет установленных на них сетевых операционных систем обеспечивают хранение сетевых ресурсов (например, файлов – баз данных), запуск сетевых приложений (прикладных программ, работающих в сетевом (коллективном) режиме,

доступ пользователей со своих компьютеров к сетевым ресурсам и, наконец, управление работой сетевого оборудования и локальной компьютерной сети в целом.

Для менеджера не обязательно вникать в детали сетевых технологий. Достаточно быть уверенным, что:

- кабельная сеть проложена соответствующими специалистами с достаточным качеством (например, не менее 5-й категории качества для структурированных кабельных сетей);
- в сети есть достаточно мощные компьютерные серверы (например, не ниже Pentium IV);
- на серверах установлена современная операционная система (MS Windows Vista, Novell NetWare, Linux);
- бесперебойная работа сети обеспечивается поддержкой специалистов компьютерной службы – сетевых администраторов.

*Сетевые администраторы* – это, как правило, квалифицированные специалисты в области сетевых операционных систем, которые выполняют работу по контролю за работой сети, устранению сетевых проблем (если они возникают) и обеспечивают доступ пользователей к сетевым ресурсам. Однако менеджеру следует взять на себя определенную часть контроля за их деятельностью, ибо «нет ни одного сетевого администратора, который был бы весьма недоволен, что его отвлекли от его любимой «бродилки» и который в отличие от Владимира Ульянова не пытается перенести на завтра то, что можно сделать сегодня» (П. Арнольд).

**Корпоративные компьютерные сети** – это сети, объединяющие компьютеры и локальные компьютерные сети, находящиеся в территориально удаленных зданиях. Слово «корпоративный» означает, что эта сеть предназначена для работы замкнутой группы пользователей, работающих только в данной организации. Для всех других пользователей такая сеть является недоступной как с технической, так и с юридической точки зрения.

**Глобальные компьютерные сети** – это сети, которые объединяют компьютеры и локальные компьютерные сети независимо от их территориального расположения. Наиболее известным примером глобальной компьютерной сети является Интернет. Интернет в настоящее время объединяет многие миллионы компьютеров по всему миру, поэтому умение пользоваться Интернетом стало по существу обязательным элементом компьютерной грамотности любого менеджера, и он вправе требовать того же самого от своих подчиненных. Следует отметить, что Интернет – это не только публичная сеть, пользователем которой может стать любой желающий, Интернет это еще технология обмена и доступа к информации, которая повсеместно используется и в корпоративных сетях.

Применение технологий Интернета в корпоративных сетях получило название **интранет-технологий**. Интернет/интранет-технологии активно используются в современном социальном менеджменте.

**Электронная почта** (E-mail) – наиболее востребованный и популярный в менеджменте сервис компьютерных сетей. С помощью данного сервиса пользователи компьютерной сети могут обмениваться сообщениями друг с другом. Под сообщением понимается текстовое электронное письмо, пересылаемое одним пользователем любому другому. К письму может прилагаться вложение – один или несколько файлов любого формата.

**Системы коллективной работы** (Groupware) – системы, которые обеспечивают взаимный обмен документами, информацией и результатами работ больших групп пользователей. Что особенно ценно для менеджера, системы коллективной работы интегрируют в себе множество офисных функций:

- функции коллективной организации, например коллективное планирование;
- одновременной коллективной работы с документами;
- обмена документами и сообщениями (электронная почта);
- управления персональной информацией (органайзер менеджера): записная книжка, календарь, адресная книга и др.;
- работы с базами данных документов;
- поддержка средств программирования для разработки пользовательских приложений, например, различных систем электронного менеджмента.

К наиболее известным системам коллективной работы относятся:

- Lotus Domino/Notes (компания IBM, США) + клиент;
- MS Exchange (компания Microsoft, США) + MS Outlook;
- Group Wise (компания Novell, США) + клиент.

**Системы управления базами данных** (СУБД) предназначены для разработки различных автоматизированных систем, основанных на вводе, обработке, хранении больших массивов информации. В отличие от систем коллективной работы, сочетающих как готовые пользовательские функции, так и средства разработки, СУБД используются прежде всего как средство разработки прикладных систем. Следует отметить, что многие (если не большинство) системы электронного менеджмента разработаны с использованием тех или иных СУБД.

Различают настольные СУБД (основанные на технологии файл-серверной работы с базами данных) и промышленные СУБД (основанные на технологии клиент-серверной работы с базами данных).

«Настольные» СУБД применяются для создания автоматизированных систем, использующих небольшие базы данных (скажем, до 100–200 тыс.

записей), с которыми работает небольшая группа пользователей (например, 1–15 пользователей).

В качестве примера «настольных» СУБД можно назвать СУБД Access или Foxpro (разработки компании Microsoft).

Промышленные СУБД применяются для создания систем, использующих большие базы данных (сотни тысяч и миллионы записей), а также систем, с которыми работают большие группы пользователей (от нескольких десятков и более). Примеры промышленных СУБД – СУБД: MS SQL Server (компания Microsoft, США), Oracle (компания Oracle, США).

*Подробнее см.: 1, 2.*

## ТЕМА 8

### ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

#### Основные вопросы темы

1. Специфика решения менеджера. Уровни принятия решения.
2. Процесс принятия решения в социальном менеджменте.

1. *Решение менеджера* – необходимый и закономерный итог менеджерской работы. Для социального менеджмента интерес представляют решения, которые позволяют обеспечить действенность социального механизма управления производством.

Решение менеджера, в отличие от управленческого решения, может быть устным, но нередко представляет собой организационно-распорядительный документ. В решении:

- ставится задача (задачи);
- назначается исполнитель (исполнители);
- определяются ресурсы (трудовые, материальные, финансовые);
- предусматривается конкретная ответственность.

Решение менеджером принимается в результате выявления:

- проблемы;
- причин и условий ее возникновения;
- способов ее решения;
- возможных позитивных последствий в результате решения проблемы.

Принятие менеджерского решения – процесс *неслучайного выбора действий*.

Осуществление выбора – отдача предпочтения одному по сравнению с другим. Результат процесса принятия решений – само решение.

Выделяют четыре уровня принятия решений, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки:

- *рутинный* – менеджер ведет себя в соответствии с определенной программой, распознавая ситуации и поступая заранее предсказуемым образом;

- *селективный* – менеджер оценивает достоинства круга возможных решений и старается выбрать из некоторых хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят для решения данной проблеме;
- *адаптационный* – менеджер ищет новое решение известной проблемы;
- *инновационный* – менеджеру необходимо найти способы распознавать совершенно неожиданные и непредсказуемые проблемы, решение которых зачастую требует развития в себе способности мыслить по-новому.

В зависимости от того, в какой степени знаком с ситуацией субъект социального менеджмента, выделяются решения:

- *уверенности* (детерминистские решения, когда известна ситуация и имеющие в ней место причинные зависимости);
- *риска* (вероятностные решения, когда известны не все последствия или хотя бы один из каких-то моментов, но известна и может быть подсчитана его вероятность);
- *неуверенности* (стратегические решения, когда неизвестны ни последствия, ни связанные с выполнением решения трудности и т.п.).

В зависимости от сложности принятия выделяются решения:

- *тривиальные*, которые менеджер принимает не задумываясь, т.к. они не связаны с каким-либо риском или риск слишком мал, чтобы ломать над ним голову;
- *импульсивные*, отличающиеся высокой степенью риска;
- *нетривиальные*, которые принимаются менеджером в результате выработки и сравнения различных альтернатив, определения и оценки риска, выбора оптимального варианта.

Решения *единоличные* принимаются менеджером самостоятельно, без согласования или обсуждения с кем бы то ни было; решения *коллегиальные* принимаются с привлечением подчиненных.

В зависимости от «удельного веса» единоначалия или коллегиальности в процессе принятия решений выделяются:

- *единоличное принятие решений*:
  - а) без предварительных консультаций с сотрудниками и последующего их информирования;
  - б) с последующим информированием подчиненных;
  - в) с предварительными консультациями в коллективе;
- *принятие совместных решений с сотрудниками*;
- *полная передача подчиненным функций принятия решения*.

В соответствии с этими типами принятия решения можно говорить о пяти возможных стилях руководства вообще и менеджмента (в том числе и социального), в частности:

- директивном;
- директивно-коллегиальном;
- коллегиальном;
- коллегиально-либеральном;
- либеральном.

2. Чтобы квалифицированно принимать решения, менеджер должен обладать определенными *лично-деловыми качествами*. Исследования показывают, что среди руководителей есть люди, которые, даже обладая этими качествами, не владеют *искусством принимать решения*. Для современного менеджера это противопоказано. Однако менеджер не всегда наделяется правом принятия важных решений, в ряде случаев он лишь готовит его проект и представляет его руководству. Для руководителя в данном случае важно получить от менеджера должное обоснование, аргументацию правильности принимаемого решения.

*Психологические условия*, соблюдение которых важно для менеджера:

- составление подробного информационного описания «слагаемых», необходимых для принятия решения и возможных действий по его реализации;
- умелое оперирование своими знаниями, постоянное использование профессионального опыта и интуиции;
- активное подключение других менеджеров и иных сотрудников к разработке конкретных предложений по выработке решения, осуществление выбора наиболее обоснованных путей, осваивание этих идеи под углом зрения своей концепции решения;
- основательная волевая подготовка, внутреннее преодоление «борьбы мотивов» в пользу принятия решения, которое меньше сопряжено с риском, обладание высоким чувством ответственности;
- критическая оценка эффективности путей реализации выработанного решения;
- «открытость» к новой информации, помогающей скорректировать принятое решение, а также к критическим замечаниям.

*Сочетание психологических качеств, необходимых менеджеру для принятия решения:*

- *продуктивность мышления* – способность построения гипотез, вариантов, выдвижения нестандартных предложений;
- *критичность мышления* – склонность к тщательной проверке предлагаемых проектов и гипотез.

*Виды решений* в зависимости от соотношения продуктивности и критичности:

- *импульсивное* – процессы построения гипотез значительно преобладают над их проверкой;
- *рискованное* – процессы построения гипотез доминируют над их проверкой, но это доминирование не является значительным;
- *уравновешенное* – процессы построения гипотез уравновешиваются их проверкой;
- *осторожное* – проверка гипотез в основном преобладает над процессами построения;
- *инертное* – контроль гипотез значительно преобладает над их построением.

*Классификация факторов, влияющих на процесс принятия решения:*

- *информационные*, т.е. включающие объем информации об объекте действия, об исполнителях и условиях, в которых будет происходить действие;
- *мотивационные*, т.е. мотивы субъекта, принимающего решение, его интересы, установки и позиции;
- *черты характера субъекта*; в случае коллегиального решения – *характер взаимоотношений в группе, принимающей решение*;
- *технологические*, обусловленные соблюдением определенных принципов и правил, технологических процедур, использованием имеющегося арсенала методов принятия решений.

*Ценностные ориентации субъекта* (отдельного человека, группы), которые необходимо учитывать при принятии решения:

- на дело;
- других;
- вышестоящего менеджера;
- себя.

*Принципы принятия эффективных решений:*

- *системности* – ориентирует на всесторонний учет значимых факторов;
- *стандартных менеджерских ситуаций и решений* – большинство реальных управленческих ситуаций может быть сведено к набору стандартных или базовых;
- *оптимальной информированности* – рациональные менеджерские решения достижимы только в том случае, когда им соответствует достаточная информационная база;
- *реализации менеджерских решений* – принятое решение обязательно должно быть практическим руководством к действию (а не быть проигнорированным);



- *учета вероятных последствий* – рациональное менеджерское решение предполагает учет вероятных последствий его реализации;
- *свободы выбора*;
- *ответственности* – менеджер, принимающий решение, несет ответственность за результаты реализации принятого решения;
- *соразмерности прав и ответственности* – оптимальное распределение обязанностей и ответственности между менеджером и исполнителем;
- *творчества* – необходим для уточнения проблем и поиска *идей*, выходящих за пределы обычных рамок, для того чтобы подвергнуть сомнению базовые предположения;
- *своевременности* – ориентирует на выбор наилучшего момента для принятия решения;
- *сочетания единоначалия и коллегиальности*;
- *предпочтительности участия исполнителей в принятии решений* – означает желательность активного и непосредственного участие в принятии решения тех, кого оно касается или тех, кто будет его исполнять.

*Требования к менеджерскому решению*, вырабатываемому в производственном коллективе:

- *научная обоснованность* – учет требований объективных экономических законов при принятии решения, ориентация руководителя на соответствующие нормативные материалы;
- *необходимая полнота* – должно включать в себя указание на определенную цель, основные пути и средства ее достижения, порядок взаимодействия подразделений, контроль исполнения решения, сроки исполнения;
- *директивность* – предполагает обязательность его выполнения;
- *краткость и четкость формулировки решения* – даются конкретные обоснования решения;
- *своевременность* – должно соответствовать потребностям развития управляемого объекта;
- *конкретность сроков исполнения* – в управленческом решении необходимо точно указывать сроки его исполнения.

*Стадии принятия менеджерского решения:*

- постановка цели решения;
- установление критериев решения;
- разделение критериев;
- выработка альтернатив;
- сравнение альтернатив;

- определение риска;
- оценка риска;
- принятие решения (чаще – доклад руководству для принятия решения).

Разделение процесса принятия решения менеджером на стадии позволяет:

- осуществить принятие решений наиболее рациональным образом;
- предусмотреть все факторы, значимые для принятия эффективного решения;
- осуществить контроль процесса принятия решений и внести в этот процесс по мере необходимости коррективы;
- уменьшить вероятность ошибок;
- проанализировать и оценить опыт принятия решений, сделать из этого конструктивные выводы по его совершенствованию;
- научиться принимать эффективные решения или правильно аргументировать необходимость принятия их высшим руководством.

*Подробнее см.: 1, 4.*

## ТЕМА 9

## ВЛАСТЬ И СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

### Основные вопросы темы

1. Власть в социальном механизме управления.
2. Лидер в социальном менеджменте.
3. Стиль руководства.

1. Проблемам власти и стиля руководства в социальном менеджменте уделяется столь же пристальное внимание, как и в социальном управлении. Более того, без института власти социальный менеджмент невозможен, ибо для выполнения своих функций менеджер должен располагать властью, а без власти, разумеется, нет организации и порядка. При этом власть будет действительной, если менеджер будет держать под контролем что-то имеющее значение для исполнителя.

«Могущество человека есть его наличные средства достигнуть в будущем некоего видимого блага. Власть человека, если рассматривать ее универсально, состоит в его нынешних возможностях овладеть очевидными будущими благами» (Т. Гоббс).

М. Вебер определял власть как *возможность индивида осуществить свою волю вопреки сопротивлению других*. Современные социологи считают, что власть – это не просто способ воздействия на кого-либо или что-либо, а действие как процесс, направленный на изменение (кого-либо, чего-либо). По мнению Э. Гидденса, обладание властью означает способность менять порядок вещей. В большинстве концепций власть в организации –

проявление права или фактической способности одних людей, прежде всего должностных лиц, обеспечивать «повиновение» других людей. Безвластие в социальной организации ведет к анархии, избыток власти – к угнетению подчиненных. «Самое опасное – это вверить власть одному человеку на долгое время. Он привыкает приказывать, люди – повиноваться, и так возникает узурпация власти, тирания...» (С. Боливар).

«Рабочее» определение: *власть – это возможность влиять на поведение людей.*

Считается, что властные отношения порождают руководителей и подчиненных. Конечно, эта схема страдает известным упрощением; в социальной организации нередко руководитель идет на поводу у подчиненных, т.е. власть не всегда определяется иерархией. Однако в целом власть руководителей была бы невозможна без построения иерархии власти.

Для менеджера определенный интерес представляет *классификация власти* (ее предложили Дж. Френч и Б. Равен):

- власть, основанная на принуждении;
- власть, основанная на вознаграждении;
- экспертная власть (влияние посредством высокого профессионализма);
- эталонная власть (власть примера);
- законная (легитимная) власть.

Специалисты в области социального менеджмента рекомендуют при выборе адекватного эффективного канала использования власти учитывать степень зрелости социальной группы, опытность работников. Так, для подчиненных с низкой степенью зрелости, нуждающихся в постоянной коррекции, наряду со средствами побуждения, целесообразно использовать и силу принуждения. На втором уровне зрелости подчиненные предпочитают добиваться вознаграждения. На третьем уровне зрелости руководитель обретает возможность, используя хорошие личные контакты с подчиненными, воздействовать на них силой личного примера, демонстрируя собственный энтузиазм. На четвертом уровне зрелости социальной группы главную роль играет компетенция руководителя.

Потребность во власти присуща всякому эффективному или хорошему менеджеру (Д. Маклелланд). При этом менеджеры обычно демонстрируют низкую потребность в аффилиации, т.е. в кооперации и сотрудничестве с другими людьми.

Внутри любой организации власть включает в себя контроль. Контроль в данном случае выступает *функцией власти*.

*Формальный контроль* основан на одобрении или осуждении со стороны администрации (*неформальный контроль* осуществляют семья, род-

ственники, друзья, знакомые, сослуживцы – агенты неформального контроля). В организациях применяются *общий* и *детальный* контроль.

Общий контроль – менеджер дает подчиненному задание и не контролирует ход его выполнения (главное, чтобы работа была выполнена качественно и в установленные сроки);

Детальный контроль (надзор) – менеджер вмешивается в каждое действие, поправляет, направляет, одергивает, торопит, отчитывает и т.д. подчиненного.

Власть и ответственность – тесно связанные понятия. Их правильное соотношение в организации позволяет добиться рационального управления или, в нашем случае, рационального менеджмента.

*Ответственность* – обязательство исполнения особых задач, которыми наделяются подчиненные; необходимость, обязанность отдавать кому-нибудь отчет в своих действиях, поступках.

**Ответственность должностного лица** – необходимость отвечать за свои действия, неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей, задержку и слабую работу по выполнению поставленной цели, неполное использование предоставленных прав и т.п. в рамках установленных должностной инструкцией прав и обязанностей. Ответственность должностного лица может быть административной, дисциплинарной (выговор, замечание, увольнение с работы), материальной или уголовной.

Объем ответственности, которым обладают старшие по рангу менеджеры, всегда больше объема ответственности нижестоящих менеджеров.

«Благодаря высокому объему ответственности высшие посты иерархии являются мотивационно негативными, хотя и остаются социально привлекательными» (К. Киесава). Ответственность может стать эффективной, если из принудительной она превратится в добровольную (другой вопрос, как этого добиться).

Внутри социальной организации непрерывно идет социальный отбор. Так как этот отбор действует по принципу фильтра, то выживает обычно наиболее приспособленный. Продвигаться вверх, к власти в социальной организации, можно, повышая квалификацию и конкурируя с равными по силе соперниками или используя каналы выгодных связей, поддержку влиятельных в администрации лиц, и т.п.

– односторонне направленный механизм отсева кандидатов, не способных или не достойных занимать освободившиеся вакансии.

– система фильтров, пропускающих вверх тех людей, которые не столь умны, воспитаны и нравственны, сколько удобны для встраивания в сложившуюся систему властных отношений в данной социальной организации и послушны администрации.

Чрезмерное ужесточение социальных фильтров (возможные фильтры – образование, деньги, имущественный ценз, социальное происхождение, заслуги перед администрацией, возраст, национальность, грудной младенец, гражданство и т.п.) способно породить неразрешимую проблему. Упорядочение продвижения к власти добиваются с помощью системы найма и подготовки кадров.

В социальном менеджменте активно используется разработанное в социологии управления понятие о двух видах власти – *позиционной* (исходит от позиции, должности) и *персональной* (исходит от личности).

(лат. *autoritas* – достоинство, сила, власть) – общепризнанное значение, влияние, которым пользуется какое-либо лицо, система взглядов или организация в силу определенных качеств, заслуг; в социальном менеджменте – общепризнанное значение, влияние должностного лица в различных сферах жизнедеятельности социальной организации, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте. В узком смысле под авторитетом понимают одну из форм осуществления власти. Авторитет – средоточие (*locus*) власти.

Как правило, авторитетные отношения не оформляются каким-либо организационно-распорядительным документом. Волю авторитетного лица исполняют как личную просьбу. Ч. Барнард ввел понятия «*принятого авторитета*» («атрибуты авторитета вносятся подчиненными») и «*зоны индифферентности*» (повиновение приказам происходит в пределах зоны, где действует «мнение группы»).

Между авторитетом и властью наблюдается известная асимметрия. Люди, наделенные формальным превосходством, т.е. властью, стремятся заручиться еще и неформальным превосходством – авторитетом. Однако авторитет формально закрепить невозможно, и более того – крайне опасно. Любимец публики, получивший официальное признание администрации, рискует столкнуться с осуждением, непониманием, неприятием со стороны сослуживцев. Пример противоречивой статусной позиции – должность –  
– руководителя первичного производственного коллектива (бригады, секции), который, с одной стороны, представляет собой неформального лидера, а, с другой – принадлежит к формальной иерархии.

2. Социальная организация не может успешно развиваться, выполнять свои функции без *эффективного руководства* (этимология исконно русского слова «руководство» недвусмысленно намекает на невербальный характер этого действия – «водить руками», сравните – «прилагать руку»). Существенным компонентом эффективного руководства в социальном менеджменте считается **лидерство** (это слово не русское, его аналогии в русском языке – «ведущий», «вождь», «руководитель»). Согласно Д. Макгрегору, исполнение подчиненными распоряжений руководителя связано только

с признанием за ним особых лидерских качеств или свойств (умение ставить новые цели, предлагать пути и способы их достижения и т.д.).

Лидерство – понятие более узкое, чем управление, но более важное с социальной точки зрения. Лидерство – особый тип социального поведения, которому свойственны определенные социально-психологические и профессиональные качества, такие как умение:

- воздействовать на окружающих;
- вдохновлять их своим примером;
- брать на себя ответственность;
- организовывать других людей.

**Лидер** – человек, который в социальной организации по своим профессиональным и личностным качествам выделяется среди других, умея использовать свои профессиональные и личные качества для выдвижения целей управления, их обоснования и своевременного обеспечения, создания дееспособной организации; способен выбирать оптимальные методы решения поставленных задач, осуществлять на всех этапах управления эффективный контроль за деятельностью своих подчиненных.

Лидерство зачастую рассматривается как ключевой метод менеджмента. Именно так его понимал доктор Эдвард Деминг, предложивший оригинальные характеристики (иногда их называют «признаками») лидерства в современном понимании (см. таблицу 1).

Таблица 1

### Сравнение традиционного понимания лидерства и лидерства по Демингу

<i>Традиционное лидерство</i>	<i>Лидерство по Демингу</i>
Вождь	Подчеркнутое отсутствие вождизма
Харизма	Харизма, если и не вредит, то и не помогает, так как создает барьер между лидером и членами его команды
Директивность каждого слова	В распоряжениях не нуждается
Его все слушают	Слушает сам
Следит за тем, как за ним «ухаживают»	Сам оказывает помощь людям
Подозрения, боязнь интриг	Доверие людям
Все решает самостоятельно	Помогает людям найти правильное решение
Произвольно вмешивается в любые процессы	Допускает вариативность процессов
Преданность подчиненных	Активность, инициативность, готовность брать ответственность
Его боятся	Ему доверяют
Предполагается, что лидер все знает лучше подчиненных, что, собственно и дает ему основания для вмешательства в их деятельность	Подчеркивает, что не является самым компетентным лицом в решении конкретных вопросов

Наблюдения Деминга имеют большое значение для менеджера в современной организации, так как лидерами становятся не по воле руководства, а в результате фактического признания подчиненными права властвовать в деловой сфере. Лидер должен быть способен влиять на действия и характер деятельности своих подчиненных, не используя принудительные формы воздействия. Некоторые специалисты в области социального управления предлагают рассматривать лидера в системе «лидер-команда» как носителя своеобразного «духа» фирмы, а команду – как материальный носитель и источник энергии. Идеи лидера и его намерения, закрепленные в его инструкциях, материализуются в действиях команды.

Система «лидер-команда» обычно строится по **принципу синхронности**. Попытка создать систему из нескольких одновременно очень активных или, наоборот, очень пассивных людей, обречена на неудачу. В первом случае возникнет жесткое противостояние, во втором – бездействие, одинаково разрушающие систему. На одного ведущего должны приходиться несколько ведомых.

Под *искусством лидера* понимают способность человека к осознанному, точному и адекватному использованию собственных талантов (внутренней энергии) и накопленного опыта (той же внутренней энергии, но обогащенной извне). *То, что находится в подсознании лидера, оказывается проявленным в групповом сознании и действиях команды, и наоборот* (команда – «зеркало» руководителя).

Внешняя авторитарность лидера (часто понимают как «подавленную неуверенность») сопровождается неуверенностью и пассивностью команды (действует так называемый «*механизм проекции*»), скрывающими подавленный протест и готовность к бунту. Неуверенность лидера может расколоть команду.

В социальном менеджменте ряд проблем лидерства решаются с помощью систематического приобретения эмпирических знаний, формирующих «базовые компетенции».

Любая активность команды – реакция на предыдущее, осознанное или неосознанное, воздействие лидера. Поэтому **взаимодействие частей в системе «лидер-команда» можно рассматривать как последовательный обмен активными воздействиями**. Взаимодействуя в течение длительного времени, лидер и команда образуют единый стереотип совместного поведения, который стабилен, привычен и представлен в каждой из частей системы – как в лидере, так и в команде. Благодаря встречной коммуникации, они легко поддерживают друг друга в следовании этому стереотипу, препятствуя любым попыткам изменить его в одностороннем порядке. Лидер

строит команду под себя, а команда подстраивает под себя лидера. Каждая из подсистем (как лидер, так и команда) после длительного совместного взаимодействия также обретает стабильность. Попытка изменить отдельные особенности поведения лидера может вызвать сопротивление команды. Благодаря обратной связи у команды имеется возможность воздействовать на лидера и даже «вернуть его в исходное состояние», саботируя все его попытки внесения нежелательных для нее изменений. Наоборот, при попытке внести изменения в деятельность команды, лидер склонен (часто даже бессознательно) вновь подстраивать ее под свой стереотип. Иначе говоря, *нельзя изменить лидера, не изменив команды, нельзя изменить команду, не изменив лидера.*

В любом воздействии на членов команды в процессе управления могут быть выделены две его составные части: вербального (словесного) и невербального характера. К невербальному общению относятся поза, мимические реакции, жесты, движения глаз, интонация, громкость и скорость речи, выбор контекста и момента для сообщения и т.д. По некоторым исследованиям, в невербальной составляющей заключается до 90% полного сообщения. Отсюда – необходимые навыки лидера:

- умение давать точные инструкции и указания
- тщательно выбирать формы и методы невербального общения, которыми целесообразно сопровождать инструкцию или указание.

Например, правильное поведение лидера – демонстрация того, что он якобы не слишком хорошо представляет, как подчиненные будут выполнять новое и сложное задание, но безгранично верит в их компетентность. Лидер должен быть наиболее гибким элементом системы. В рамках системного подхода к исследованию особенностей личности некоторые специалисты вводят понятие «управление изнутри», рассматривая лидера как часть системы, а не ее внешнего демиурга.

*Профессиональные качества менеджера-лидера:*

- глубокое знание основ научного управления, его основных законов, принципов и умение применять их на практике;
- разносторонние знания в области смежных с теорией управления наук – экономики, политологии, социологии, социальной психологии, психологии, конфликтологии, вооружающие лидера-управленца общими принципами поведения в организации;
- высокая общая культура как основа стиля поведения человека в обществе и в организации, его способности воздействия на окружающих, объединения их вокруг поставленных целей, интегрирования разных творческих потенциалов людей на конкретном направлении;



- постоянное стремление к получению новых знаний, особенно в области управления;
- умения и навыки использования современных технических средств обработки и анализа информации в решении задач социального проектирования.

Личности менеджера должны быть свойственны генетическая предрасположенность к управлению (одаренность, талантливость в нескольких видах деятельности, связанных с целостным освоением действительности), в том числе:

- творческий склад ума, способность к инновационной деятельности;
- интеллект и высокие моральные качества, гражданственность;
- собственная позиция, воздействующая на людей, организующая, мотивирующая их к достижению общей цели;
- системное восприятие мира;
- разносторонние знания, особенно – современных теорий и технологий управления;
- стремление к самосовершенствованию;
- умение трезво оценивать собственные способности и способности других людей;
- волевые качества;
- способность брать на себя ответственность;
- настойчивость в достижении целей и преодолении препятствий;
- умение четко формулировать общезначимые цели и объединять вокруг них людей, быть организатором, находить оптимальные пути выхода из неординарных ситуаций.

Сильные и слабые личностные стороны менеджера:

- *«сильные»* (по аналогии с «сильным руководителем») *менеджеры обладают:*
  - а) честностью и прямоотой;
  - б) способностью ладить с другими людьми;
  - в) трудолюбием;
  - г) интеллектом;
  - д) знанием экономической деятельности;
  - е) способностью быть лидером;
- *«слабому» менеджеру присущи:*
  - а) ограниченность взглядов;
  - б) неспособность понимать других людей;
  - в) неспособность работать с другими людьми;
  - г) нерешительность;
  - д) отсутствие инициативы;
  - е) неспособность брать на себя ответственность.

*Черты успешного менеджера:*

- внимание к подчиненным;
- чуткость к запросам людей и стремление к их удовлетворению;
- способность к планированию и инновационной деятельности;
- создание и сохранение функциональной организационной культуры;
- стратегический склад ума.

*Общие черты менеджеров-суперлидеров:*

- проницательность;
- коммуникативность;
- настойчивость;
- воодушевленность;
- организаторские способности.

«...Все понимают лидерство по-разному. Мы рассматриваем лидерство как альтернативу обычной системе директивного планирования, видим в нем коренное изменение самой парадигмы отношений между руководителем и подчиненным, Причем лидер может не иметь каких-то исключительных личных качеств. Он должен обладать только готовностью взять на себя лидерскую ответственность, волей и стремлением к дальнейшей учебе.

Главная цель учреждения лидерства – улучшение системы, т.е. смотреть не на последствия, а анализировать причины. Выяснить и понять, какие проблемы в системе, без людей невозможно. Консультанты рискуют получить искаженную информацию о причинах дефектов, поэтому они здесь неэффективные помощники. Это, конечно, не означает, что они вовсе не нужны ни в каких случаях.

Первое лицо – лидер – способствует возникновению лидерства в компании, создает систему лидерства. Эта система охватывает всех сотрудников компании, она не ограничивается какими-либо уровнями иерархии. То есть это не только удел руководителей различных рангов, имеющих подчиненных. Лидерами должны быть все сотрудники компании. Ведь лидерство – это принятие человеком на себя ответственности за всю компанию, за всю команду, за достижение ею конкретных весомых результатов. Рядовые сотрудники также должны быть лидерами в тех процессах, за совершенствование которых они ответственны или в возглавляемых ими проектах, ведь лидерство неотрывно от команды, от группы людей, вместе выполняющих одну работу». (Г.Н. Фидельман)

**3. Стил ь менеджмента** – совокупность приемов, используемых менеджером по отношению к своим подчиненным. Эффективность того или иного стиля определяется тем, насколько он обеспечивает воздействие на сотрудников с целью решения конкретной задачи. Под стилем менеджмента в социальном менеджменте понимают:

- стиль поведения менеджера в процессе осуществления своей роли, относительно неизменный в различных социальных ситуациях;
- совокупность специфичных приемов социального менеджмента.

Для подчиненных крайне важны (особенно при получении указаний) тон, манера поведения, построение фраз менеджера. Не менее важно, учитывается ли мнение персонала, подбираются ли роли, соответствующие потенциалу каждого конкретного работника.

Разновидности стиля менеджмента:

- директивный;
- демократический;
- либеральный.

Особенности *кооперативного стиля* руководства (популярен в современном менеджменте, особенно распространен в большинстве западных компаний):

- взаимовлияние менеджера и подчиненных путем его отказа от части своей компетенции;
- распределение функций и ролей подчиненных с учетом компетенции всех членов группы;
- обмен информацией не только между менеджером и подчиненными, но и между коллегами;
- разрешение внутригрупповых конфликтов путем переговоров и компромиссов, односторонние авторитарные решения не допускаются;
- пристальное внимание, интерес менеджера к деятельности членов коллектива, что служит залогом их удовлетворенности своим трудом и пребыванием в коллективе;
- акцентирование менеджером реализации личных и профессиональных интересов подчиненных;
- проявление доверия как необходимой основы сотрудничества и неременного условия работы вообще;
- приоритет социальному развитию всего коллектива, всей организации.

*Делегирующий стиль* управления (популярен при решении исследовательских задач, например, в корпорации Microsoft, компании Ford Motor Co) – совокупность приемов менеджмента, основанных на передаче задач подчиненным, принимающим на себя часть ответственности за их выполнение. В этом случае менеджер предоставляет подчиненным полную свободу в принятии промежуточных решений и выборе путей достижения результатов. Конечно, такой стиль присущ только менеджерам, блестяще разбирающимся в ситуации и способным оценить уровень зрелости сотрудников (как правило, это специалисты высокого уровня, обладающие уникальными познаниями в конкретной области), передавая им вполне посильные дела.

*Черты стиля руководства:*

- социально-политические (принципиальность, ответственность, постоянная связь с трудовым коллективом, широкое привлечение его членов к участию в управлении);
- профессионально-организаторские (научный и творческий подход при выработке управленческих решений, компетентность, деловитость, инициативность, ориентированность на перспективы);
- нравственно-психологические (единство уважения и требовательности при взаимодействии с подчиненными, учет мнения коллектива, внимание к каждому его члену, тактичность, справедливость, самокритичность, скромность).

*Объективные внешние условия, формирующие стиль руководства на том или ином конкретном управленческом уровне:*

- характер коллектива (производственный, научно-исследовательский и т.д.);
- специфика задач (очередные, срочные, привычные, непривычные);
- условия выполнения этих задач (благоприятные, неблагоприятные, экстремальные);
- способы и средства деятельности (индивидуальные, групповые).

*Для выполнения возложенных на него обязанностей руководителем могут применяться методы:*

- директивно-регламентирующие (предполагают прямое, волевое воздействие руководящих работников на подчиненных с целью обеспечить выполнение планов, приказов, распоряжений и указаний);
- стимулирующие (основаны на формировании и использовании экономических и социально-психологических воздействий на производственные коллективы);
- экономические (состоят в материальном стимулировании, исходя из реального трудового вклада работника);
- социально-психологические (закключаются в приложении моральных стимулов к труду, воздействию на членов производственного коллектива с помощью логических и психологических приемов таким образом, чтобы превратить задание в осознанную внутреннюю потребность).

Принципиально новый подход к управлению компанией предложил топ-менеджер Sony Corporation Сигеру Кобаяси. Суть подхода – строгое следование дзенбуддийскому принципу «Му», что специалисты толкуют как «неопредметливание» или «неовеществление». Руководство компании сознательно отказалось от составления жестких планов. Менеджеры компании стали действовать по обстановке. На выполнении планов не настаивают, если сотрудники сталкиваются с непредусмотренными и непреодолимыми препятствиями.

Нередко на практике менеджеры используют не один стиль руководства, а различные сочетания стилей. Например, Сьюзен Фоулер, менеджер отдела британской компании Norwich Public Utilities, недавно сообщила в прессе: «Обычно я пользуюсь демократическим стилем при взаимодействии с менеджерами, которые напрямую мне подчинены. Однако в последнее время я все чаще отдаю себе отчет, что применению все три основных стиля – причем по отношению к одним и тем же людям – в зависимости от конкретной задачи».

*Подробнее см.: 1, 3, 4.*

## ТЕМА 10

### СОЦИАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И СПОСОБЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

#### Основные вопросы темы

1. Понятие социального конфликта.
2. Методы разрешения социального конфликта.
3. Конфликты в диаде «руководитель – подчиненный».

1. Специалисты в области социального менеджмента обычно исходят из постулата – социальная организация не может развиваться без конфликта. Известно, что конфликтность заложена в человеке на генетическом уровне. Термин *«конфликт»* (от лат. *conflictos* – столкновение) по-разному трактуется в различных науках, но чаще всего под конфликтом подразумевается крайне острое столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей. Одна из важных задач социального менеджмента – предупреждение конфликта в социальной организации. «Первый шаг в искусстве разрешения конфликтов – это способность воспринимать конфликт как нераскрытую возможность и следить за появлением сигналов конфликта» (Х. Корнелиус, Ш. Фейер). Сущность конфликта наиболее полно проявляется в способе его разрешения.

**Социальный конфликт** – *предельный случай обострения осознаваемых фундаментальных противоречий между социальными субъектами*. Ученые выделяют также **социально-экономические конфликты**, обусловленные социальным неравенством (экономическим, политическим и т.д.), относя к ним, например, любой экономический или трудовой конфликт.

Типология социальных конфликтов достаточно разнообразна, разнообразны и критерии их классификации. Выделим некоторые типы социального конфликта, изучаемые в рамках социального менеджмента:

- *межличностный* (самый распространенный тип конфликта, проявляющийся в организациях чаще всего в виде борьбы руководителей, менеджеров, подчиненных за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования);

- *между личностью и группой* (возникает, когда личность занимает позицию, отличающуюся от позиций группы);
- *межгрупповой* (вспыхивает между руководителем или менеджером и коллективом, между различными группами в коллективе).
- *внутриличностный* (в различных формах – переживание, «уход в себя» и др.). Возникает у индивида при:
  - а) низкой удовлетворенности работой;
  - б) неуверенности в себе или организации;
  - в) стрессе.

Любой конфликт внутри группы – состояние дезорганизации по отношению к существовавшему до этого равновесию в группе. Обычно последствия такого конфликта выражаются:

- в образовании подгруппы;
- удалении инакомыслящих членов;
- выборе "козла отпущения";
- организационных изменениях в группе;
- появлении или смене руководителя;
- распаде группы.

Межличностные конфликты – конфликты «по вертикали».

Для социального менеджмента определенный интерес представляет понятие «*функциональный конфликт*», к которому относят конфликт:

- способствующий развитию и существованию данной социальной организации, социальной группы;
- выступающий в качестве механизма ее саморегулирования и воспроизводства.

Основные механизмы возникновения межгрупповых конфликтов – **межгрупповая враждебность, объективный конфликт интересов, внутригрупповой фаворитизм.**

Считается, что межгрупповая враждебность характеризуется универсальной недружелюбностью в процессе взаимодействия различных социальных групп. Функция этой враждебности – главное средство поддержания сплоченности группы (по З. Фрейду). «Перенос человеком агрессии на всех «других», «похожих», а также на тех, кто оказал на него фрустрирующее воздействие в прошлом в процессе «социального научения» – неизбежен» (Д. Доллард, Н. Миллер, Л. Берковитц). Возникновение агрессии возможно и в том случае, когда человек непосредственно не испытывает фрустрирующего воздействия, а лишь являлся его пассивным свидетелем.

Особенности объективного конфликта интересов (по Д. Кэмпбеллу):

- конфликт интересов, присущих различным группам, способен вызвать межгрупповой конфликт;

- межгрупповой конфликт, имевший место в прошлом, обуславливает восприятие угрозы отдельными членами группы со стороны другой группы;
- угроза обуславливает враждебность отдельных членов группы к источнику угрозы и внутригрупповую солидарность;
- угроза обуславливает более полное осознание индивидом собственной групповой принадлежности и непроницаемость групповых границ;
- угроза уменьшает отклонение индивидов от групповых норм, приводит членов группы к необходимости их наказания и увеличивает меру наказания.

Межгрупповая конфликтность может наблюдаться благодаря определенным социальным процессам, называемым «внутригрупповым фаворитизмом» (К. Фергюссон, Х. Келли, Д. Рабби, М. Горвитц). Феномен «внутригруппового фаворитизма» заключается в стремлении людей (менеджеров) благоприятствовать членам собственной группы («своим») в противовес членам другой группы («чужим»), и может проявляться в различных ситуациях, на различных уровнях социального взаимодействия.

**Трудовой конфликт** – вид социально-экономического конфликта, объекты которого – трудовые отношения и условия их обеспечения. Трудовые конфликты могут сопровождаться требованиями не только повышения заработной платы, но и улучшения, например, снабжения продовольствием, политическими требованиями. Конфликты регулируются нормами трудового законодательства, другими правовыми и не правовыми средствами.

*Виды межгрупповых трудовых конфликтов:*

- между трудовым коллективом и администрацией;
- трудовым коллективом и профсоюзным комитетом;
- администрацией и профсоюзным комитетом;
- трудовым коллективом и руководством отрасли;
- трудовыми коллективами различных структурных подразделений организации.

*Предметы трудового конфликта:*

- условия труда (технология, нормирование, режим, безопасность и т.д.);
- система распределения ресурсов (выплата заработной платы, расходование финансовых средств, распределение полученной прибыли, участие работников в управлении капиталом и т. д.);
- выполнение ранее принятых договоренностей (взаимные поставки, расчеты, погашение долгов и т. п.).

В реальной деятельности трудовых коллективов чаще встречаются конфликты, представляющие собой сочетания нескольких из рассмотренных выше типов.

2. В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы:

- руководство организации;
- служба управления персоналом;
- отдел психологии и социологии труда;
- профсоюзный комитет;
- милиция;
- суд.

*Разрешение социального конфликта* представляет собой устранение, полностью или частично, причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

*Управление социальными конфликтами* – целенаправленное воздействие на устранение (минимизацию) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

*Методы управления конфликтами:*

- *внутриличностные* – умение правильно организовать собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека;
- *структурные* – воздействие преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, плохой организации труда, неудачно выбранной системы стимулирования:
  - а) разъяснение требований к работе;
  - б) уточнение полномочий сотрудников;
  - в) использование координационных и интеграционных механизмов;
  - г) постановка общеорганизационных целей;
  - д) использование систем вознаграждения;
- *межличностные* – самостоятельное разрешение работниками конфликтов между собой.

Стили поведения в межличностном конфликте:

- а) приспособление, уступки;
- б) уклонение;
- в) противоборство;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.
- *переговорные* – широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Условия для того, чтобы переговоры стали возможны:
  - а) существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;



- б) отсутствие значительного различия в возможностях субъектов конфликта;
- в) отсутствие возможностей развития конфликта на стадии переговоров;
- г) участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации:

- *признать существование конфликта*, т. е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих участников;
- *определить возможность переговоров*, уточнить форму переговоров, равно устраивающую обе стороны: с посредником или без него и кто может быть посредником;
- *согласовать процедуру переговоров*, оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности;
- *выявить круг проблем, составляющих предмет конфликта*, выработать совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения, позиций;
- *разработать варианты решений*, т.е. стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с учетом затрат по каждому из них и возможных последствий;
- *принять согласованное решение* письменно в виде коммюнике, резолюции, договора о сотрудничестве;
- *реализовать принятое решение на практике*. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием согласованного решения, то такое положение может стать детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов.

*Пути разрешения трудовых конфликтов:*

- заключение коллективного договора, соглашения или контракта, содержащего перечень прав и обязанностей договаривающихся сторон, в том числе и при возникновении конфликта. Демократичность процедуры принятия коллективного договора на общих собраниях коллективов позволяет заранее вскрывать причины возможных трудовых конфликтов и намечать меры по их разрешению (И. Грабовский);
- рассмотрение конфликтных вопросов комиссиями по трудовым спорам или судами общей юрисдикции. Работник имеет право после рассмотрения конфликта в комиссии по трудовым спорам, минуя выборный профсоюзный орган, обратиться в суд;

- привлечение к разрешению трудовых конфликтов советов и конференций трудовых коллективов, регионов и отдельных отраслей с участием
- представителей руководства отрасли или администрации региона;
- принятие ведомственных и межведомственных конвенций между представителями государственных органов, работодателями и профсоюзами (В. Бутаков).

3. Проблема взаимоотношений руководителей и подчиненных в социальной группе весьма актуальна для теории и практики социального менеджмента. Социально-психологический климат в коллективе, нормальное социальное развитие трудового коллектива и в конечном счете благосостояние и комфортность всех и каждого в социальной группе во многом зависят от характера отношений в звене «руководитель-подчиненный». Конфликты в этом звене – это *конфликты «по вертикали»*.

Объективные причины конфликтов между руководителем и подчиненными:

- субординационный характер отношений;
- конфликтность взаимоотношений людей и особенно звена «непосредственный руководитель (менеджер) – подчиненный»;
- специфика содержания межличностных отношений в социальной группе;
- интенсивность совместной деятельности;
- разбалансированность рабочего места (имеется в виду необеспеченность или плохая обеспеченность рабочего места необходимой совокупностью технических и иных средств; несоответствие установленных прав и обязанностей, и т.п.);
- рассогласованность связей между рабочими местами в организации;
- сложность социальной и профессиональной адаптации менеджера к должности управленца;
- недостаточная обеспеченность управленческих решений всем необходимым для их реализации (по объективным причинам).

Субъективные причины:

- неоптимальные и ошибочные решения; излишняя опека и контроль подчиненных со стороны менеджера; недостаточная профессиональная подготовка менеджера; неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных; нарушения в системе стимулирования труда;
- низкая культура общения, грубость; недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными; стремление менеджера утвердить свой авторитет любой ценой; выбор менеджером неэффективного

стиля руководства; отрицательная установка менеджера по отношению к подчиненному, и наоборот; напряженные отношения между менеджерами и подчиненными; психологические особенности участников взаимодействия, например, повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка, акцентуация характера и т.д.

Условия бесконфликтного взаимодействия руководителя с подчиненными: тщательный отбор специалистов в организацию с учетом психологической совместимости; стимулирование мотивации подчиненных к добросовестному труду; справедливость и гласность; учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение; своевременное информирование людей по важным для них проблемам; организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»; оптимизация рабочего времени менеджеров и исполнителей; поощрение инициативы, обеспечение людям перспектив роста, и др.

Правила правильного построения взаимоотношений с подчиненными (составлены А.Я. Анцуповым и С.В. Баклановским):

- ставьте подчиненным ясные, конкретные и выполнимые задачи. Не допускайте неопределенности, двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного;
- обеспечьте выполнение задачи всем необходимым;
- приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении – не ущемляйте человеческое достоинство;
- текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов;
- не спешите с однозначной негативной оценкой результатов деятельности подчиненного;
- достигнутое подчиненным оценивайте, исходя из начального положения дел и успехов других работников;
- не стремитесь в короткий срок перевоспитать нерадивого подчиненного; проводя воспитательную работу с подчиненными, не рассчитывайте на немедленные положительные результаты;
- критикуйте после того, как похвалите, оценивайте не личность, а поступок, результаты служебной деятельности, указывайте при этом возможные пути исправления ошибок и просчетов. Критическую оценку подчиненного не переносите на всю социальную группу, к которой он принадлежит;
- избегайте жестких, категоричных и безапелляционных по форме оценок поведения и деятельности подчиненных. Резкая оценка настраивает на возможное противодействие;

- не делайте подчиненных козлами отпущения» своих управленческих ошибок;
- будьте справедливы и честны по отношению к подчиненным;
- всеми силами боритесь с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными;
- не превращайте подчиненных в «громоотвод» ваших конфликтных отношений с руководством;
- реже наказывайте и чаще помогайте подчиненным исправлять ошибки – может дать хорошие результаты: меньше проступков меньше конфликтов, меньше наказаний – меньше проблем;
- уважайте права подчиненных».

*Подробнее см.: 1, 2.*

## ТЕМА 11

### СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

#### Основные вопросы темы

1. Основные понятия в области социальных технологий.
2. Технологии социальной диагностики, профилактики и адаптации.
3. Инновационные социальные технологии.

1. Социальный менеджмент использует почти все разработанные в других отраслях знаний и апробированные социальные технологии.

*Социальные технологии* – это технологии построения прогнозируемых потоков в социальном пространстве и во времени с помощью личностных усилий индивида (индивидов), без апелляции к силовой структуре государственной системы. Социальная технология – способ рационального осуществления какого-либо процесса путем разделения его на совокупность взаимосвязанных последовательных процедур и операций для достижения желаемого социального результата наиболее эффективным способом, используя имеющиеся ресурсы.

*Научная организация труда* (НОТ) – система знаний о законах рациональной организации труда. Как одна из наиболее распространенных социальных технологий, НОТ одновременно служит фундаментальной основой всех других социальных технологий, которые невозможно представить без комплекса спроектированных и научно обоснованных процедур и операций.

*Процедура* – набор действий (операций), с помощью которых осуществляется процесс (его фаза, этап), выражающий суть данной социальной технологии.

*Операция* – непосредственный практический акт решения определенной задачи в рамках данной процедуры. Это однородная логически неделимая часть процесса, направленная на достижение определенной частной цели.

Организация труда в Силиконовой долине (штат Калифорния, США), достигнутой здесь гибкой специализацией производства привлекает пристальное внимание исследователей. Новаторская специализация стала итогом перехода от крупных, иерархически организованных фирм эпохи Форда к мелкомасштабному производству, децентрализованным специализированным организациям, гибким технологиям и сетевым межфирменным связям. Высокотехнологичные работники Силиконовой долины, испытывая возрастающее давление на их труд со стороны менеджеров, убеждены тем не менее в необходимости работать в новых условиях, поскольку видят, что возрастание массы их труда связано и с их интересами, а не только с интересами менеджера или компании в целом.

Гибкая специализация способствует развитию предпринимательской культуры и распространению концепции работника как предпринимателя. Она предполагает дальнейшее развитие идеологии индивидуализма, основанной на автономной природе труда в высокотехнологичном секторе, на оценках, связанных с качеством исполнения (*performance-based evaluations*), в компаниях, которые делают акцент на индивидуальных достижениях, снятие с себя бремени ответственности за своих работников.

Предпринимательская культура в Силиконовой долине отличается региональной идеологией, которая «превозносит спасительные милости неограниченного капитализма, ориентирующего любого работника на достижение беспредельного богатства, невзирая на класс, пол или этничность».

Процесс использования социальной технологии можно представить в виде последовательных этапов:

- *теоретический этап* (определение цели, описание объекта социальной технологии, разделение объекта на составные элементы, выделение социальных связей);
- *методический этап* (выбор методов, средств получения, анализа и обработки информации, принципов ее трансформации в конкретные выводы и рекомендации);
- *процедурный этап* (организация конкретной практической деятельности по реализации социальной технологии).

Социальные технологии могут быть очень красивы в своих построениях, технологически, методологически и терминологически безупречны и даже обладать самостоятельной ценностью, но главное их предназначение – достижение конкретного социального результата.

*Социальные результаты* – созданные на основе определенных нормативов условия жизни людей, смягчение или разрешение социальных конфликтов, развитие социального потенциала системы.

В организациях (предприятиях) применяются различные социальные технологии:

- *управленческая технология* (способ выработки управленческого решения путем разделения процесса управления на этапы описания ситуации, целеполагания, обоснования проблемы и выработки рекомендаций);
- *технология социальной помощи* (научно обоснованный комплекс процедур по выявлению и исследованию контингента нуждающихся в материальной, трудовой, консультативной помощи и выработке критериев отнесения индивида к конкретной категории);
- *политическая технология* – (обеспечение максимального эффекта воздействия на политическое сознание и поведение людей, достижение эффекта «добровольной подчиняемости», с минимальными затратами ресурсов);
- *технология разрешения конфликта* (последовательность взаимосогласованных процедур, позволяющих выявить, описать конфликт, оценить его последствия, предложить и реализовать меры по его разрешению);
- *технология социальной помощи* (научно обоснованный комплекс процедур по выявлению и исследованию контингента нуждающихся в материальной, трудовой, консультативной помощи и выработке критериев отнесения индивида к конкретной категории) и др.

2. Есть группа технологий, которые традиционно принято именовать технологиями «социальной работы». Число их достаточно велико. Наиболее важные из тех, что используются в социальном менеджменте: социальная диагностика, социальная адаптация и социальная профилактика.

– комплексное исследование социального явления с целью обнаружения, распознавания и изучения *причинно-следственных связей и отношений*, характеризующих его состояние и тенденции дальнейшего развития. Основывается на исследовании посредством специфической системы методов, приемов и способов. Социальная диагностика заключается в анализе социальной проблемы путем расчленения ее на составляющие элементы, по каждому из которых осуществляется небольшое исследование. Полученный – основание для принятия менеджером решений и практических действий, направленных на предупреждение и торможение негативных тенденций в социальной организации.

– система методов и приемов, имеющих целью оказание социальной поддержки людям в процессе их социализации или приспособления к новым социальным условиям в связи с изменением социального статуса, жизненными неудачами или утратами, а также неадаптированным личностям.

– совокупность государственных, общественных, социально-медицинских и организационно-воспитательных мероприятий, направленных на предупреждение, устранение или нейтрализацию основных причин и условий, вызывающих различного рода социальные отклонения негативного характера и другие социально опасные и вредные (девиантные) отклонения в поведении. Цель социальной профилактики – создание предпосылок для формирования законопослушного, высоконравственного поведения личности.

Социальная диагностика – методологический инструмент, дающий менеджеру необходимые знания, на основе которых разрабатываются различные социальные прогнозы и проекты, изучается мнение трудового коллектива и морально-психологический климат в нем.

Социальный диагноз, как заключение о состоянии «социального здоровья» трудового коллектива, основан на всестороннем и систематическом наблюдении и изучении, предполагающем не только выявление причинно-следственных связей и побудительных мотивов поведения людей, но творческий и трудоемкий процесс. *Примерная схема диагностики* (стандартизация здесь в принципе невозможна) в социальном менеджменте включает ряд этапов:

- предварительное изучение объекта с целью получения достоверного знания о предмете изучения, выявление его сильных и слабых сторон, возможных направлений изменения и совершенствования;
- проведение общей диагностики, т.е. постановка задач, выделение состава диагностируемых ситуаций, определение эталонных (нормативных) параметров ситуаций, выбор методов диагностирования;
- специальная диагностика по каждой проблеме, измерение и анализ необходимых показателей;
- построение выводов и формирование заключения.

В зависимости от специфики диагностируемой проблемы (явления) могут использоваться различные методы исследования, общенаучные и частные.

Общенаучные методы – *интервью, анкетирование, наблюдение, анализ документов, экспертные оценки* и др.

и включают: анализ проблем, анализ факторов, вызывающих проблему, анализ взаимного влияния этих факторов, сравнение различной информации и др.

В процессе диагностики определяются степень важности тех или иных проблем и сроки их решения. Для этого используется -

На основе принятых решений и рекомендаций реализуются технологии социальной работы. Одна из технологий – социальная профилактика.

Профилактика – научно обоснованные и своевременные действия, направленные на:

- предотвращение возможных физических, психологических или социокультурных коллизий у отдельных индивидов группы риска;
- сохранение, поддержание и защиту нормального уровня жизни и здоровья людей;
- содействие людям в достижении поставленных целей и раскрытие их внутреннего потенциала.

Классическая форма социальной профилактики – профилактическая деятельность, осуществляемая государством через систему мер повышения качества жизни, минимизацию факторов социального риска, создание условий для реализации принципа социальной справедливости. Благодаря социальной профилактике создается основа для успешного осуществления всех других видов профилактики: психологической, педагогической, медицинской и др.

*Психолого-педагогическая профилактика* (в организациях, где основной контингент составляют дети и подростки; например, учебные заведения, спортивные организации и др.) – система предупредительных мер по устранению внешних причин, факторов и условий, вызывающих те или иные недостатки в развитии детей. Осуществляется на фоне общей гуманизации педагогического процесса. В связи с систематическими нарушениями прав ребенка, предусматривается включение в профилактическую работу системы мер по социальной защите детства.

*Социальная защита детства* – специальные меры по гарантированному обеспечению прав ребенка, закрепленных Международным биллем о правах человека, международными договорами и Конституцией РФ.

Профилактика предусматривает решение еще не возникших проблем, принятие мер задолго до возникновения проблем. Некоторые профилактические меры принимаются непосредственно перед возникновением проблем. Другая группа профилактических мер принимается для решения уже возникшей проблемы, но предупреждает возникновение новых. Первые два подхода можно отнести к *общей профилактике*, третий – *специальной*. Специальная профилактика – система мер, ориентированных на решение определенной задачи: профилактика девиантного поведения членов трудового коллектива, профилактика недисциплинированности, профилактика трудовых стрессов и т.п.

*Социально-педагогическая профилактика* – это система мер социального воспитания, направленных на создание оптимальной социальной ситуации развития детей и подростков и способствующих проявлению различных видов их активности.



Формы профилактических мероприятий:

- нейтрализующие;
- компенсирующие;
- предупреждающие воздействие обстоятельств, способствующих социальным отклонениям;
- устраняющие эти обстоятельства;
- мероприятия по проведению последующего контроля.

Профилактика – одно из основных и перспективных направлений деятельности в социальном менеджменте.

Социальная адаптация (приспособление) – сложный механизм социализации личности. Важнейшая задача адаптационного процесса – проблема выживания человека. Выделяют четыре вида такой адаптации: биологическая, физиологическая, психологическая, социальная.

Специфика человеческой адаптации – этот процесс связан с социализацией личности процессом усвоения социальных норм поведения. Социальная адаптация – важнейшим механизмом социализации. Социальная адаптация означает, что в относительно короткий промежуток времени личность или группа активно осваивает новую (в результате социального или территориального перемещения или при изменении социальных условий) социальную среду.

Уровни процесса социальной адаптации:

- *общество* (макросреда) – адаптация личности и социальных слоев к особенностям социально-экономического, политического, духовного и культурного развития общества;
- *социальная группа* (микросреда) – адаптация человека с социальной группой (производственный коллектив, семья, учебный коллектив и пр.);
- *сам индивид* (внутриличностная адаптация) – стремление достичь гармонии, сбалансированности внутренней позиции и ее самооценки с позиций других индивидуумов.

Адаптация – комплексное явление в жизни социальных субъектов. В ходе адаптации субъект не только испытывает воздействие со стороны социальной среды и социальных институтов, но и сам может активно воздействовать на внешнюю среду, трансформируя ее в соответствии со своими потребностями.

Эффективность, конечные результаты адаптации определяются объективными показателями достижений и субъективной удовлетворенностью человека своими достижениями в той профессиональной и социально-экономической позиции, которую он занимает.

3. « – процессуально структурированная совокупность приемов и методов, направленных на изучение,

актуализацию и оптимизацию инновационной деятельности, в результате которой создаются и материализуются нововведения, вызывающие качественные изменения в различных сферах жизнедеятельности, ориентированные на рациональное использование материальных, экономических и социальных ресурсов». Это одно из наиболее распространенных определений, которое, на наш взгляд, достаточно сложно и неуклюже. Проще – это социальные технологии, основанные на новых идеях, методах и средствах.

Проблемы, обнаружившиеся в современной инновационной практике в связи с неадекватностью социальных механизмов инновационных процессов, могут быть решены с помощью *социогуманитарного знания* как средства оптимизации инновационных процессов и построения инновационной деятельности на всех уровнях. Это, в свою очередь, предполагает создание гибкой, обоснованной системы научного обеспечения нововведений, учитывающей *логику и специфику* осуществления не только собственно нововведения, но и *особенности восприятия, оценки, взаимоадаптации* элементов социальной системы, конкретных субъектов исторического действия к новым условиям жизнедеятельности, а также отслеживающей с помощью экспертов возможные перспективы и последствия реализации конкретного нововведения. При этом процесс реализации нововведения становится более *оптимальным*.

В основе технологии обеспечения нововведений должен быть такой подход к их изучению, в рамках которого возможно одновременное рассмотрение различных сторон взаимодействия социальной среды и нововведения, выявление тех сторон этого взаимодействия, которые в большей степени влияют на успешность инновационных процессов, а также распознавание и предвидение возможных проблем инновационной практики.

В структуре технологии обеспечения нововведений в социальной организации целесообразно выделить две взаимодополняющие друг друга, синхронно осуществляемые деятельности –

и , цель которых – *распознавание, предвидение проблем*, которые могут возникнуть при взаимодействии организации и нововведения с помощью диагностики, а также *изучение динамики мнения трудового коллектива о реализации нововведения* с помощью различных методов социологического исследования.

Инновационная диагностика предполагает осуществление процедуры *анализа, диагноза и прогноза* относительно конкретного нововведения. Это позволяет планировать не только алгоритм осуществления данного нововведения, но и прогнозировать конкретные последствия в широком комплексе общественной системы, с учетом специфики ее функционирования, что дает возможность заранее подготовиться к различным побочным явлениям, конфликтам и противоречиям в процессе инновационной деятельности: либо предотвратить их, либо смягчить их отрицательные последствия.

Теоретическая модель, создаваемая в системе инновационной диагностики и предшествующая внедрению нововведений, представляет собой *набор прогностических схем* по принципу «если..., то...», носит вариативный характер, предсказывающий и допускающий широкий спектр различных возможных состояний и последствий, порой неодинаковой степени вероятности. Таким образом, инновационная диагностика:

- позволяет прогнозировать вероятность появления различных нововведений в будущем;
- представляет более или менее полную картину перспектив развития конкретного нововведения, его последствий во всех сферах жизнедеятельности людей, фиксирует разные варианты восприятия его людьми, прогнозирует общественное мнение.

Три *этапа* инновационной диагностики:

- *до реализации нововведения* (фиксация всех возможных проблем, которые могут возникнуть в ходе инновационного процесса);
- *во время его осуществления* (когда конструктивное переосмысление знания позволяет проводить оперативную доработку, проектирование реализации нововведения с учетом конкретных особенностей ситуации);
- *после него* (через сопоставление целей и полученных результатов нововведения с определенными признаками, характеризующими среду его освоения), и включает *диагностику среды нововведения* и *диагностику собственно процесса его осуществления*.

Проведение диагностики собственно процесса осуществления нововведения и его среды позволяет управлять инновационным процессом с учетом специфики ситуации, корректировать ход и содержание инновационной деятельности, делать ее рациональной и оптимальной для эффективного осуществления поставленных целей. Достижение определенных успехов при осуществлении того или иного инновационного процесса зависит от степени консервативности общественного мнения, воздействие которого может заметно ускорять, или наоборот, замедлять введение конкретной инновации.

В таком случае, исследование и анализ динамики общественного мнения относительно уже осуществившихся и потенциально возможных изменений – задача изучения нововведений, ориентированная на возможность осуществить более полный анализ противоречий и реально возможных конфликтов, связанных с ним.

Изучение нововведений предполагает широкое использование *методов социологического исследования* (опросы, наблюдение), а также нетрадиционных способов получения социологической информации, таких как *экспертные оценки, инновационные игры*. Система обеспечения нововведений

предполагает создание гибкой, целостной системы инновационной политики как определенной стратегии в отношении к инновационным процессам, которая должна осуществляться на всех уровнях и на государственном прежде всего (Е.Е. Кучко).

### **Технологии социальной ответственности корпораций:**

Как выстроить, разработать и реализовать социальную политику компании и социальные программы, как инструменты улучшения корпоративного имиджа и роста доверия к компании, в том числе:

- разработка миссии компании в области «внешней» (направленной на сообщество и территории, на которых разворачивает свою деятельность компания) и «внутренней» (направленной на развитие коллективов компании) социальной политики и социально значимого послания целевым группам компании;
- вовлечение работников компании в выработку миссии «внешней» и «внутренней» социальной политики и тематики социальных проектов с учетом бизнес – целей компании через проведение корпоративных собраний и других эффективных процедур
- организация социальных инвестиций (финансовой помощи, выделяемой на совместные социальные проекты, направленные на улучшение социального самочувствия жителей целевых групп в местных сообществах).

В последнее десятилетие высказываются мнения, что государственное управление уже вышло на уровень именно *технических* требований к принятию решений, когда принимаются в расчет если и не научные в подлинном смысле слова, то хотя бы обобщенные эмпирические критерии. Несмотря на то, что участие широких слоев общества в управлении пока продолжает оставаться проблемой будущего, тем не менее внедряемые стандарты управленческих решений уже позволяют говорить о начале интенсивного использования социальных технологий.

В качестве первого в истории образца социальной технологии иногда называют кейнсианские методы экономического регулирования. Известно, что они стали использоваться после мирового экономического кризиса конца 20-х гг. XX в. Проблема разработки «работающих» *социальных технологий*, как одна из насущных проблем современного социального управления, ставит ряд серьезных вопросов не только перед собственно менеджментом, но и социальной философией. Для философии понятие «социальная технология» требует сопоставления с уже существующей системой категорий, обозначающих социальные феномены.

-

– совокупность социально-психологических факторов, обеспечивающих решение задачи, установление того, что не может или может быть достигнуто. Такой

подход особо подчеркивает зависимость стабильности, устойчивости и динамики общественного организма от сочетания традиций и инноваций.

Простой механический перенос на почву другой культуры социальных технологий иной ментальности недопустим, так как может привести к неожиданным социальным, политическим, экономическим и психологическим последствиям.

Инновационные социальные технологии проявляют свои регулирующие возможности в самоорганизации общества, предполагают поиск, нахождение и применение путей и методов эффективного социально-психологического обеспечения процессов внедрения новых методов социального проектирования, изменений в жизнедеятельности социальных систем. Новые требования к социальным технологиям: обеспечение аппарата управления обществом (на всех его уровнях) научно-обоснованной информацией о его состоянии, социально-психологических характеристиках, надежности и эффективности реакции на новые социальные технологии, способами и средствами общения с людьми в процессе их реализации; оценкой уровня психологической готовности или неготовности социальной системы к эффективной деятельности в условиях внедрения новых социальных технологий; обоснованием прогностических характеристик социально-психологической защиты участников внедрения конкретной социальной технологии.

*Подробнее см.: 3–5.*

## **ТЕМА 12**

### **КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА**

#### **Основные вопросы темы**

1. Понятие культуры управления.
2. Уровни культуры управления. Виды управленческих операций.
3. Технология самоменеджмента.

1. В теории и практике социального управления большое внимание уделяется искусству воздействия на личность и коллектив, методам искусства управления личностью и всем коллективом и, конечно, культуре делового общения. Несомненно для социального менеджмента небезынтересны и ораторское искусство и этическая сторона проблем взаимоотношений мужчины и женщины. В принципе наверное правильнее было бы назвать тему «Искусство управленческой деятельности...», так как имеется в виду все-таки высшая степень умения, мастерства в этой сложной сфере приложения человеческих сил. Однако в социальном менеджменте, как и в социальном управлении, в данном случае все же принято применять устоявшийся термин «культура».

«Культура состоит из эксплицитных норм, определяющих поведение, осваиваемое и опосредуемое при помощи символов; она возникает в ре-

зультате деятельности групп людей, включая ее воплощение в средствах. Сущностное ядро культуры составляют традиционные (исторически сложившиеся и акцентированные) идеи, особенно те, которым приписывается особая ценность. Культурные системы могут рассматриваться, с одной стороны, как результаты деятельности людей, а с другой – как ее регуляторы» (А. Кребер, К. Клакхон).

Культура организации, либо выраженная либо скрытая, – это контекст, который определяет приемлемость других управленческих концепций для организации. При том или ином управляющем воздействии неизбежно столкновение с культурой организации, оказывающей существенное влияние на выбор способа применения любой из управленческих концепций (см. рис. 2).

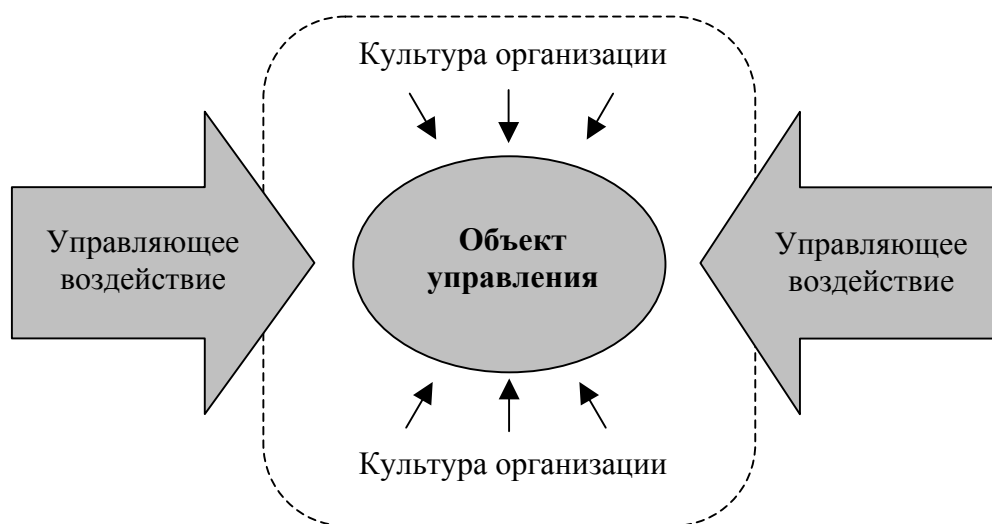


Рис. 2. Культура организации как контекст приемлемости  
(по И.В. Грошеву, Н.В. Емельянову, В.М. Юрьеву)

*Управленческий (властный) культурный комплекс* – совокупность норм и ценностей, регулирующих отношения власти, подчинения и контроля в организации. Каждый новый член организации прежде всего, rozumeeтся, пытается освоить действующие (принятые) нормы власти и подчинения, приспособиться к этим нормам.

*Поведенческий культурный комплекс* охватывает нормы и ценности, не связанные напрямую с деятельностью организации. Это нормы проведения досуга, отношения между полами, отношение к представителям других возрастных и социальных групп и т.п.

Управленческий культурный комплекс регулирует отношения власти, подчинения и контроля в организации.

В организации, наряду с другими формами культуры, обычно выделяют социально-психологическую, а в последней – **культуру управленческой деятельности (менеджмента) руководителя (менеджера)**. Будучи

неотъемлемым элементом организационной культуры, культура управленческой деятельности, стоит, как бы это не казалось парадоксальным, над организационной культурой. Управленческая культура способна воздействовать на организационную культуру на всех стадиях развития организации. Она связана с личностными качествами менеджера, которые могут соответствовать или, наоборот, противоречить сложившейся организационной культуре. Если менеджер стремится управлять организационной культурой, он должен прежде всего повышать свою культуру управленческой деятельности.

В социальном менеджменте под культурой менеджмента социальной организации понимают:

- организацию менеджмента с использованием технических средств;
- соблюдение требований, предъявляемых к системе менеджмента и работникам, обусловленных нормами и принципами этики, морали, эстетики, права.

Разновидности культуры менеджмента:

- личная;
- процессов менеджмента и условий труда;
- работы с документами и информацией.

В социальном менеджменте культура управленческой деятельности менеджера в первую очередь выражается в его высокой демократичности в процессе жизнедеятельности группы как целостного социального организма (при этом в производственной деятельности он может быть авторитарным, что вполне допустимо).

Вместе с тем культура менеджмента включает в себя культуру применения методов социального управления, использования коммуникаций, управленческой информации, принятия решений, использования власти, выбора стиля управления и руководства, разрешения конфликтных ситуаций, применения социальных технологий и т.д., т.е. фактически все то, что уже рассмотрено нами в предыдущих темах.

Вместе с тем известны, и должны учитываться менеджером, и примеры низкой культуры управленческой деятельности.

*«Административный восторг»* – психологическое состояние, выражающееся в чрезмерном увлечении администрированием, упоении своей властью. Приводит к злоупотреблению властью, административному произволу. Нередко административный восторг – одно из свидетельств профессиональной деформации личности у руководителей (менеджеров) различного ранга.

*«Управленческая эрозия»* или *«порча властью»* – один из интересных (хотя и печальных) социокультурных и психологических феноменов, заключающийся в том, что со временем эффективность деятельности руководи-

теля падает. Длительное пребывание на руководящей должности приводит к тому, что решения, которые он принимает, становятся все менее обоснованными и рациональными. Наибольшая опасность угрожает тем, кто занимает наивысшие должности (топ-менеджера). Это связано с тем, что в процессе реализации руководящих функций контроль (власть) над другими людьми приносит человеку все большее удовольствие, человек уже не столько озабочен интересами дела, сколько стремится к доминированию (господству). Общественная польза заменяется личным упоением властью. Однако увеличение власти не дает полного удовлетворения. Наоборот, стремление контролировать других, влиять на них, возрастает. Чем больше власти, тем сильнее тенденция к ее расширению.

«Испорченный» властью руководитель становится все более эгоцентричным. Проблема сохранения и расширения властных полномочий становится для него важнейшей. Каталог используемых им контролирующих или репрессивных средств непрерывно пополняется. С целью оправдания своих действий, он может создавать мифы о врагах, внутренней или внешней угрозе для организации.

Считается, что возникновение и развитие управленческой эрозии не зависит от стиля руководства. Управленческой эрозии подвержены менеджеры, исповедующие как демократический, так и авторитарный стиль. Авторитаризм, будучи вначале достаточно эффективным, со временем может потерять свою практическую направленность и ценность. Новые условия, как правило, требуют новых форм управления, тогда как плохой менеджер стремится сохранить старые формы и стратегии управления.

Испытанные методы реализации власти со временем становятся анахронизмом; схемы решений и средства контроля не дают ожидаемого эффекта. Менеджеры, которые хуже других приспособляются к новым условиям и настоятельно защищают старые методы менеджмента, принимают все худшие решения, все хуже осуществляют функции организации и реализации менеджмента.

Основной метод профилактики низкой культуры менеджмента – *ротация (замена)* на руководящих должностях. Поэтому во многих организациях определен максимальный срок выполнения руководящих функций. По прошествии какого-то времени, менеджмент поручается новым людям. Новые люди, как правило, демонстрируют большую инновационность, творчество и энтузиазм.

2. По степени реализации управленческой культуры в социальной группе выделяют уровни культуры управления:

- *высокий* – формы и методы управленческого воздействия на социальный коллектив соответствуют интересам всех участников группового коллектива;



- *средний* – управленческое воздействие не полностью соответствует личным и групповым целям и интересам всех участников производственного процесса;
- *низкий* – наличие устойчивых конфликтов и противоречий между большинством членов трудового коллектива и руководством предприятия, корпоративными устремлениями определенных групп работников и специалистов, а также широкое распространение волюнтаристского бюрократического стиля управления.

Виды управленческих операций:

- *служебно-коммуникационные* – обеспечивают служебные и личные взаимосвязи работников в процессе выполнения должностных обязанностей. К ним относятся:
  - а) телефонные переговоры;
  - б) диспетчерская связь;
  - в) передвижение в пределах предприятия;
- *распорядительные* – состоят в доведении до исполнителей решений, принятых руководителями;
- *координационные* – обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие различных управленческих групп в процессе реализации управленческого решения в целях обеспечения их согласованной деятельности;
- *контрольно-оценочные* – состоят в контроле исполнения управленческих решений (обычно основаны на отчетной информации о состоянии и ходе дел);
- *аналитические*, которые осуществляются на основе полученной информации, необходимой для принятия решений по той или иной социальной проблеме;
- *конструктивные*, связанные с подготовкой и принятием управленческих решений. При осуществлении этих операций используют методы:
  - а) *инверсии* – отказ от прежних взглядов на задачу, с тем чтобы посмотреть на нее с новых позиций;
  - б) *аналогии* – использование аналогичных ситуаций, встречающихся в других решениях и даже других областях знаний;
  - в) *мозговой атаки* – свободное высказывание управленческими группами любых идей для решения поставленных целей и задач при отсутствии какой-либо критики;
  - г) *метод Гордона* – выработка решения приглашенной малой группой, которая не имеет представления о решаемой проблеме, ибо тогда минимизируется появление привычных идей и устоявшихся представлений;

- д) *коллективного блокнота*, при котором каждый участник получает блокнот с изложением сути проблемы, в который ежедневно в течение месяца вносит идеи по решению проблем. Затем идеи обобщаются и коллективно обсуждаются;
- *информационно-технические*, связанные с обработкой информации и ее носителей (документов):
  - а) *документационные* – операции с документацией;
  - б) *первично-учетные* и *счетные*, связанные с первичной информацией о ходе процесса управления или решении социальных проблем;
  - в) *коммуникационно-технические* – передача, отображение и преобразование всех видов информации с помощью технических средств;
  - г) *вычислительные и формально-логические* – по переработке информации.

3. **Самоменеджмент** – последовательное применение практических методов управления в повседневной деятельности, направленное на оптимальное и осмысленное использование персональных ресурсов человека (интеллект, воля, способности и т. д.).

Самоменеджмент – управление ресурсами личности. К основным ресурсам личности относят: *личностное время, активность, платежеспособность, образованность*, управление которыми в наши дни считается типично технологической задачей.

Личностное время рассматривается в социальном менеджменте как «психо-темпоральная организация личностью своего сознания и самосознания, поведения и деятельности в процессе осуществления индивидуальной и групповой жизнедеятельности и общения, как сложного развивающегося целостного образования – способа жизни». Личностное время выступает как совокупность:

- **субъективно переживаемого времени** (времени на подсознательном уровне);
- **перцептуального времени** (времени созерцания и впечатления на частично осознаваемом уровне);
- **функционального времени** (объективно реального времени);
- **рефлексивного времени** (времени размышления в сознаваемой дискурсивной форме);
- **креативного времени** (времени творения, озарения, вдохновения на надсознательном уровне).

Технологическое управление ресурсом личностного времени начинается для субъекта с управления сознательным и частично подсознательным (функциональным) временем (тайм-менеджмент как избегание общеизвест-

ных «ловушек времени», рефлекторное выполнение планов на уровне «рефлекса цели» И.П. Павлова и пр.), постепенно охватывая более «глубокие» области частично осознаваемого (перцептуального) и неосознаваемого (переживаемого), а также «верхние этажи» сознательного (рефлексивного) и надсознательного (креативного) времени.

В качестве процедур управления личностным временем в технологиях самоменеджмента используются методы интенсификации деятельности (больше единиц действий за тот же промежуток времени: быстрое чтение, например), или избегание непродуктивных затрат времени (вследствие отсутствия планирования и иерархии дел, перегрузки, спешки, нерешительности, неумения делегировать дела и пр.), готовность к ситуативному использованию результатов выполненной работы (эффективная долговременная память прямого доступа, например), а также одновременная организация нескольких видов деятельности в одно и то же время (режим разделенного времени), или резонансное использование возможностей обоих полушарий головного мозга (полушарный синтез) и пр.

Активность личности включает в себя:

- а) *биологическую составляющую*: ресурс, резерв, качество здоровья, образ жизни, медицинская активность, экологическая психология и пр.,
- б) *психологическую составляющую*: эффективная организация психических функций – внимания, памяти, мышления, воображения, сознания и подсознания, эмоций, воли, а также функций общения, поведения, обучения, работоспособности и пр.
- в) *социальную составляющую*: технологии карьеры, успеха, статуса, имиджа, социального самоменеджмента и пр.

Управление этим ресурсом разработано в настоящее время достаточно подробно, что позволяет включить этот арсенал средств в социальный менеджмент.

То, что эффективная организация деятельности любой личности возможна и необходима, убедительно доказывают теория и практика социального менеджмента. Особенно это касается процессов социализации и профессионализации.

Однако, к сожалению, на сегодняшний день новейшие достижения науки в области изучения социального управления являются, социальный менеджмент – достояние достаточно узкого круга специалистов. Между тем, как показывает практика, социальный менеджмент способствует значительному повышению эффективности деятельности не только профессиональных менеджеров, но практически любого специалиста в любой сфере жизнедеятельности организации.

Новейшие исследования позволили выяснить, насколько велика роль знаний и навыков самоменеджмента на разных этапах развития карьеры. В последнее десятилетие в мире наблюдается весьма активный рост управленцев, в большей степени использующих навыки самоменеджмента.

*Подробнее см.: 1, 2, 5.*

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Если принципиально процесс управления характеризуется двумя основными составляющими: управляющей системой и объектом управления, то для социального менеджмента – это менеджер и коллектив организации, понимаемый как социальная группа в социальной (социально-экономической) системе. Стремительное усложнение социальных связей в социальных системах, углубление социальной дифференциации, усложнение (по структуре и иным параметрам) социальных запросов людей, объединенных в организации по профессиональному признаку, подвижность статусных групп и многое другое детерминирует развитие теории и практики социального менеджмента. Знания социального менеджмента становятся все более необходимы для менеджеров разных уровней.

Эффективность управления социальными процессами и явлениями в организации зависит от возможно более полного использования человеческого потенциала организации, развития организационной культуры, налаживания духа предпринимательства и новаторства. Это сфера деятельности менеджмента в любой его ипостаси. Нет такого раздела менеджмента, который бы не учитывал социальных проблем, не действовал бы в социальной среде, не использовал бы рефлексии, не содержал бы в своей интеллектуальной базе понятий типа «синдром Кнорринга», «терминаторный менеджмент», «эффект ореола» и т.п., которые применимы только к «человеку социальному», и весь менеджмент в связи с этим наверное просто не может не быть «социальным». Однако именно социальный менеджмент как часть менеджмента становится искусством управления социальной группой в эпоху постмодерна, когда лозунг о личной свободе должен вывешиваться в коридорах организации рядом с графиком дежурств.

Многие государства мира смогли добиться новых или очередных успехов во многом именно благодаря использованию потенциала социального менеджмента, новой философии управления, базирующейся на представлении о наивысшей ценности в производстве «человеческого фактора». Это позволило преодолеть отчуждение людей, развязать инициативу, высвободить творческий потенциал менеджеров и подчиненных им людей.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. *Кнорринг В.И.* Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов (Гриф МО РФ). – 3-е изд., изм. и доп. – М.: Норма, 2007.
2. *Кравченко А.И., Тюрина И.О.* Социология управления: Фундаментальный курс: Учеб. пособие для студентов вузов (Гриф МО РФ). – М.: Академический проспект; Трикста, 2004.
3. *Макашева З.М., Калинин И.О.* Социальный менеджмент: Учебник для вузов (Гриф МО РФ). – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
4. Социальный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, В.И. Журавлева, Л.Л. Козлова и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
5. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. Д.В. Валового. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», Акад. труда и соц. отношений, 1999.