

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ МОДУЛЬ «СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

*Учебно-методический комплекс
для студентов всех специальностей*

Минск
Институт современных знаний имени А. М. Широкова
2017

УДК 316
С 71

Р е ц е н з е н т ы :

Кочергин В. Я., кандидат философских наук, доцент кафедры экономической социологии Белорусского государственного экономического университета;

Артюхин М. И., кандидат философских наук, руководитель Центра мониторинга миграции научных и научно-педагогических кадров Института социологии НАН Беларуси.

С 71 Специализированный модуль «Социология управления» [Электронный ресурс] : учебно-методический комплекс для студентов всех специальностей / авт.-сост. Л. А. Агеева. – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2017. – 102 с.

ISBN 978-985-547-169-2

Учебно-методический комплекс представляет собой совокупность учебно-методических материалов, способствующих эффективному усвоению знаний в рамках изучения дисциплины «Социология управления».

Для студентов вузов.

УДК 316

ISBN 978-985-547-169-2

© Агеева Л. А., составление, 2017
© Частное учреждение образования
«Институт современных знаний имени
А. М. Широкова», 2017

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс рекомендован студентам всех специальностей, изучающим специализированный модуль «Социология управления» как учебное издание для эффективного освоения соответствующих дисциплин.

Искусство управлять людьми – самое трудное и высокое из всех искусств. Реализация стоящих перед страной задач немыслима без руководителей-профессионалов, действующих в содружестве с должным образом подготовленными для работы в новых условиях специалистами и привлекающих к управлению непосредственных участников производства.

Современный уровень управления требует от руководителей различных подразделений не только высокого профессионализма, но и знания науки управления людьми, так как поставленные задачи решают люди, задача которых – организовать эту работу как можно эффективнее.

Современное управление охватывает не только производственные процессы, но и все сферы жизнедеятельности, является специфическим социальным процессом. Отсюда вытекает необходимость исследования этого процесса с помощью социологического знания.

В связи с этим перед руководителями встает задача овладения всеми доступными методами воздействия на коллективы и отдельные личности для достижения максимально быстрого, точного и качественного исполнения принимаемых решений.

Данный учебно-методический комплекс призван познакомить обучающихся со способами исследований социальных процессов, работы с коллективом, научит принимать решения, предотвращать конфликтные ситуации, налаживать благоприятный социально-психологический климат, пользоваться социологической информацией – будь то производственное подразделение, туристическая группа или музыкальный ансамбль.

Содержание УМК полностью соответствует образовательному стандарту высшей школы по учебному курсу «Социология управления»: рассматриваются

предмет социологии управления, ее функции и место в системе социологического знания, история возникновения и развития. Основное внимание уделяется анализу системы социального управления, его особенностей на различных уровнях, социальных институтов управления, соотношению с социальной политикой. Дается характеристика методологии и методики социологического изучения социального управления; выявляется связь социального управления с правами человека; анализируется образование как предмет социального управления; вскрывается взаимосвязь социального управления, общественного мнения, массовой коммуникации.

Учебно-методический комплекс адресован студентам гуманитарных (несоциологических) специальностей и преподавателям вузов.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ

ПО МОДУЛЮ «СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

РАЗДЕЛ 1. ОБЪЕКТ, ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ. СТАНОВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

Социология управления – это отрасль социологического знания, изучающая систему и процессы управления в условиях, складывающихся в обществе социальных отношений.

Объект социологии управления – социальная система, элементами которой служат общности, организации, социальные группы, взаимодействующие между собой по поводу реализации общих и специфических интересов.

Элементы системы, индивиды, социальные группы, организации и общности существуют не изолированно друг от друга, а в определенных отношениях. Любые отношения в системе могут быть представлены как парные отношения типа «элемент 1 – связь – элемент 2». Каждая связь в системе может быть выражена через соответствующую внутрисистемную пару. Например, «начальник – подчиненный», «руководитель – исполнитель», «управляющая подсистема – управляемая подсистема». Внутрисистемные пары, сцепляясь и пересекаясь с другими, образуют как саму систему, так и ее функциональную основу – управление.

Предметом социологии управления являются управленческие отношения и способы управленческой деятельности, их закономерности. Социология управления изучает органы управления прежде всего как социальные системы, весь комплекс подбора и расстановки управленческих кадров, отношения, складывающиеся между работниками, как аппарата управления, так и управляемой подсистемой, при выполнении тех и других своих функций изучает специфику их интересов, ищет способы гармонизации.

Особую группу проблем социологии управления представляют вопросы отношений руководителя и подчиненных, взаимосвязи социальных факторов и

стиля деятельности руководителя. Другая группа проблем связана с социальными факторами стимулирования труда, развития трудовой и общественной активности; третья – с организацией совместной деятельности, выработкой оптимальных форм социальных отношений в процессе коллективной работы.

Задачи, стоящие перед социологией управления, вытекают как раз из той специфики, которую представляют объект и предмет изучения. Это изучение реальных фактов, составляющих живую, постоянно развивающуюся социальную ткань управленческой деятельности; фактов, в которых проявляются особенности взаимодействия тех людей, которые управляют, и тех, которые включены в управленческую систему как исполнители. Выявляя наиболее важные, типичные факты управленческой деятельности, социология управления может на этой основе обнаружить тенденции развития процессов управления, отследить их изменения, дать прогноз дальнейшего развития, что также является ее задачей.

Следовательно, основной задачей социологии управления является *изучение и диагностирование управленческих отношений, поиск способов повышения их эффективности.*

Социология управления возникла как пограничная отрасль научного знания на стыке социологии, политологии, менеджмента и социальной психологии. У всех этих наук может быть общий объект исследования – например трудовой коллектив, но в то же время – и своя специфика изучения, с позиций собственных подходов и методов исследования.

Становление управленческой мысли

Формирование специфической отрасли научных знаний об управлении началось в конце XIX – начале XX вв. Однако это не значит, что до этого времени не было опыта организации совместного труда, методов управления.

Складываться такие методы начали еще в глубокой древности, так как и само управление, если под ним понимать планирование, организацию, регулирование какого-либо дела, по исходу предполагало и стимулирование лучших.

Наверняка вождь первобытного племени, спланировавший и организовавший охоту на мамонта, после удачного ее исхода лучшие куски раздавал лучшим охотникам – смелым и ловким. Так, по-видимому, еще в прошлом появилось поощрение и наказание, то есть определенная система воздействий на человека, которая в конце XIX в., когда оформилась сама наука управления, стала называться системой стимулирования в системе методов управления.

Однако в мировой экономической, социологической и политологической науке родоначальником научных основ управления считается американский инженер, исследователь и организатор производства Ф. У. Тэйлор (1856 – 1915).

Ему принадлежит создание системы организации труда, получившей название «Системы Тэйлора». Она представляет собой совокупность разработанных Ф. У. Тэйлором и его последователями методов организации и нормирования труда и управления производственными процессами, а также принципов подбора и расстановки кадров. Система основана на глубоком разделении трудовых функций на элементарные (узкой специализации), что значительно ускорило темп работы, и рационализации движений. Составной ее частью являлась и впервые примененная в промышленности сдельная оплата труда (лучше работаешь – больше получаешь), введение норм выработки, реорганизация линейного управления на функциональную систему управления, что привело к росту бюрократизации управленческого аппарата, введение «железной дисциплины» труда и системы санкций за ее нарушение. Ф. У. Тэйлор был больше инженером, чем чистым управленцем. На первое место он ставил решение технических вопросов и поэтому к человеку относился как к «придатку машины», что дало название его подходу как технократическому, а саму систему В. И. Ленин назвал «жесточайшей системой выжимания пота». Но вместе с тем с его системой появилась первая научная организация труда (НОТ), которую его последователи будут дополнять и переделывать.

Система Ф. У. Тэйлора заложила основы «классической школы управления», к которой впоследствии были отнесены А. Файоль, Ф. Гилберт, Г. Ошерсон, М. Вебер и др.

А. Файоль (1841 – 1925) – представитель европейского континента (Франция). Его можно считать основателем «административной школы управления» в классической. К заслугам А. Файоля можно отнести то, что одним из условий эффективного управления он считает решающую роль администратора и ставит вопрос об организованной профессиональной подготовке кадров. Управляющий должен обладать набором таких качеств, как интеллектуальные и организаторские способности, хорошее образование, высокая компетентность в своей области, искусство обращения с людьми. Сюда следует добавить личностные качества: энергичность, самостоятельность, настойчивость, чувство долга и др.

Именно классическая школа управления заложила основы административно-командной системы управления, в которой ведущая роль принадлежит административной элите, руководящей нижестоящими через распоряжения, инструкции, приказы и т.п.

В 1925 г. в Америке был создан первый в мире Институт промышленных исследований. Задача, которая перед ним стояла, заключалась в нахождении самых эффективных способов повышения производительности труда. В Институте впервые были собраны специалисты самых различных профилей: управленцы, инженеры, экономисты, социологи, психологи, медики, антропологи, специалисты по технической эстетике и др. Группы исследователей экспериментальным путем искали ответы на поставленные задачи. К этому времени уже сложились социологические и психологические методы исследований, что давало возможность с их помощью проникать не только в исследование технических возможностей повышения эффективности производства, но и в изучение влияния на эффективность «человеческого фактора».

Так появилось второе направление в науке управления, получившее название «теории человеческих отношений». У ее истоков стоял американский исследователь Элтон Мэйо, интерес которого был сосредоточен не на техниче-

ских проблемах повышения эффективности производства, а на месте человека, его роли в решении производственных проблем.

Данная теория акцент делала уже не на материальном, вернее, не только на материальном аспекте стимулирования труда, а пыталась разработать социально-психологические методы управления, исходя из того, что человеку может быть комфортно на производстве, и он хорошо будет работать, если будет находиться в приемлемых условиях, увидит заботу о себе со стороны администрации и непосредственных руководителей. В этой системе максимально учитывался «человеческий фактор». Главный вывод был следующим: повышение эффективности организации обеспечивается повышением эффективности человеческих ресурсов.

Положительным для развития теоретико-методологической базы управления было следующее:

- обоснование и успешное практическое применение социально-психологических методов профессионального отбора кадров;
- исследование проблем конфликтов на производстве и выработка рекомендаций по их решению;
- выявление проблем делегирования полномочий;
- доказательство того, что на производительность труда влияют условия производства, внимание к человеку, отношение к нему;
- обоснование существования неформальных групп со своей иерархией, задачами, нормами поведения, лидерами.

К недостаткам школы человеческих отношений следует отнести: отсутствие системного подхода к проблемам управления и завышенную роль воздействия социально-психологических методов на работающих.

Данное направление продолжало активно развиваться и в последующем (вплоть до настоящего времени) в нем было накоплено много ценного материала, вошедшего в учебники по социологии управления.

В конце 1950-х гг. школа человеческих отношений постепенно модифицировалась в школу поведенческих наук, иначе называемую «бихевиористской

школой». Бихевиоризм – одно из направлений в психологии XX в., главным образом американской, считающее предметом психологии не сознание, а поведение, которое понимается как совокупность физиологических реакций индивида на внешние стимулы.

Представителем этой школы был Дуглас Мак-Грегор (1906 – 1964). Наибольшую известность ученому принесла разработанная им «Теория Y», основанная на предположениях «поддержки подчиненных» и признания индивидуального вклада в достижение общей цели, которую он противопоставлял «Теории X», основанной на предположениях «контроля и оценки результатов работы». Совместно с такими специалистами в теории организации, как К. Арджирис и Ф. Герцберг, он показал, как организация, руководство и планирование деятельности могут создать более разнообразные и мотивированные задания с целью повышения независимости работника, его квалификации.

Свой вклад в развитие школы внес Курт Левин (1890 – 1947). Он первым начал проводить тренинги для сотрудников предприятия, провел анализ эффективности стилей руководителя, выявив и охарактеризовав его три классических стиля (авторитарный, демократический, либеральный).

Одним из первых бихевиористов, в работах которого проведен анализ человеческих потребностей и их влияние на мотивацию, был Абрахам Маслоу (1908 – 1970). Он разработал представление о том, что любые человеческие потребности могут быть классифицированы в рамках следующей пятиуровневой иерархии:

- физиологические потребности;
- потребности в безопасности;
- потребности в любви и социальном общении;
- потребности в самоуважении;
- потребности в самореализации или «самоактуализации».

А. Маслоу утверждал, что пока не будут удовлетворены потребности низшего уровня, человек не перейдет на более высокий уровень. Многие более

поздние теории мотивации были написаны последователями его идей: Д. Мак-Клелландом, Ф. Герцбергом и др.

Дэвид Мак-Клелланд (1917 – 1998) развивал в своих работах тему мотивации и стимулирования труда человека. Он утверждал, что для понимания большинства типов, связанного с трудом поведения, полезно иметь представление о других, наиболее важных «вторичных» потребностях. Его теория получила название «Теории мотивационных потребностей», в основе которой следующие потребности:

- в достижении (успехе);
- в принадлежности (признании);
- во власти.

Фредерик Ирвин Герцберг (1923 – 2000) известен как автор теории «Двух факторов», которая ввела в широкое обращение понятие мотиваторов и гигиенических факторов, способствующих удержанию работников на работе.

Гигиенические факторы: административная политика компании; условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчиненными.

Мотиваторы: достижения; признание заслуг; ответственность; продвижение по службе; возможности для карьерного роста.

Поведенческая школа широко использовала данные психологии и социологии – науки о поведении людей в управлении, производственной среде, влияние морально-психологического состояния человека на производительность труда.

Заслужой школы поведенческих наук является признание того, что организация – это социальная система, а «социальный человек» стремится к удовлетворению не только материальных потребностей, но и к признанию, самовыражению, духовному вознаграждению. Удовлетворение потребностей работников – основа эффективного управления. Потребность – основание, мотивирование к действию.

Основные проблемы, разрабатываемые представителями школы:

- социальное взаимодействие в коллективе;
- мотивация к труду;
- авторитет и лидерство в коллективе;
- стили руководства;
- формальные и неформальные организации;
- коммуникации в организациях;
- изменение содержания работы;
- качество трудовой жизни.

В настоящее время происходит дальнейшее развитие вышеназванных школ управления, а также появляются новые тенденции в связи с усложнением самого управления. Все больше предпринимаются попытки перейти на автоматизированные системы, замену человеческого фактора новыми технологиями (компьютеризация, инновационные технологии).

РАЗДЕЛ 2. СОЦИАЛЬНАЯ СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

Любая подсистема общества в процессе своего функционирования и развития нуждается в осуществлении управления.

Социальная система – это люди, а они всегда действуют целенаправленно, реализуя свои потребности и интересы. Поэтому управление и есть общественно-преобразующая деятельность человека, которая означает, по существу, возникновение в процессе развития человеческого общества конкретно-исторической способности управлять своим развитием. Каждый этап развития управления представляет собой существенный сдвиг в содержании многообразной человеческой деятельности, прежде всего производственно-трудовой. Тем самым все разнообразие человеческой деятельности, посредством которой человек преобразует окружающий мир, а вместе с тем и самого себя, превращается во всеобщий момент всякой человеческой деятельности, всегда направленной на достижение вполне определенной, сознательно выбранной цели.

Управление предполагает систематическое воздействие субъекта управления на социальный объект, составляющий предметную область управленческой деятельности. А это означает, что двумя исходными, первичными компонентами *управленческой структуры* являются субъект и объект управления.

Субъект управления – это лицо, группа лиц или специально созданный орган, являющийся носителем управленческого воздействия на социальный объект (управляемую подсистему), осуществляющий деятельность, направленную на сохранение качественной специфики, обеспечение его нормального функционирования и успешного движения к заданной цели.

Объект управление – это социальная система (страна, регион, отрасль, предприятие, коллектив и т.п.), на которую направлены все виды управленческого воздействия с целью ее совершенствования, повышения качества функций и задач, успешного достижения запланированной цели.

Объекты управления типологизируются:

- по масштабам и уровням управленческого воздействия (страна, регион, отрасль, предприятие и т.п.);
- по видам регулируемой деятельности (производственную, социальную, политическую, социокультурную деятельность);
- по адресату управленческого воздействия на объекты управления : (население и все организационные структуры страны).

В структуре управления выделяют два типа управленческих связей – горизонтальные и вертикальные. Вертикальные – это управление сверху вниз, а горизонтальные связи образуются в пределах одного уровня управления.

Современное управление руководствуется несколькими основополагающими принципами, среди которых более существенные следующие принципы:

- органической взаимообусловленности и целостности субъекта и объекта управления;
- государственной законности системы управления объектом;
- обеспечения внутренней правовой регламентации создания, функционирования и развития объекта;

- найма руководителей;
- единства специализации и унификации процессов управления;
- многовариантности управленческих решений;
- обеспечения устойчивости системы по отношению к внешней среде;
- мобильности процессов управления;
- автоматизации управления;
- единства руководства.

РАЗДЕЛ 3. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Структурная динамика управленческой деятельности органично взаимосвязана с выполняемыми ею функциями. Их единство и взаимообусловленность образуют сложную и многогранную систему управленческой деятельности, содержание которой раскрывается в функциях управления. Основные функции связаны, прежде всего, с осознанием, определенным видением проблемной ситуации, требующей своего разрешения. Но они также направлены на планирование, организацию, обеспечение регулирования и контроля в ходе организации совместной деятельности людей. Под функциями управления следует понимать особые виды управленческого труда, представляющие те или иные направления воздействия на управляемые объекты. Прежде всего выделяют *функцию формирования стратегического мышления*. Первая задача, которая встает перед управленцем любого ранга, состоит в том, чтобы осознать, выявить социальную проблему, противоречие, требующее своего разрешения на общественном уровне. На основе анализа конкретной социальной ситуации появляется определенное видение, понимание, предпринимается попытка раскрытия природы той системы, которая порождает определенную ситуацию, подлежащую изучению. В таком случае люди приобретают некоторую первоначальную информацию об объекте управления. На данном фундаменте отыскиваются основные опорные точки развития самой системы, формируется основная стратегия разрешения возникшей проблемы. Следующая *специфическая функция управления состоит в целеполагании и предвидении социальных последст-*

вий, к которым приведет реализация провозглашенных целей. В общественных системах цель не задается, а вырабатывается самой системой. Формирование цели становится одной из важнейших функций. От того, насколько правильно выбрана цель, зависит развитие системы, ее судьба и будущее.

Следовательно, разработка прогноза развития ситуации, предвидение возможных последствий является одной из основополагающих функций управленческой деятельности.

Следующая *функция – диагностирование и принятие решения*. Прежде всего, создается целостная программа деятельности и осуществляется всестороннее планирование, где определяются и разворачиваются цели по конкретным показателям деятельности организации (сроки, ресурсы, исполнители). Степень детализации увеличивается по мере проработанности основных составляющих переменных плана: стратегический – долгосрочный – среднесрочный – текущий. Сначала составляются программы, затем проекты и планы-ориентиры.

Функция регулирования, учета и контроля направлена на поддержание требуемого соотношения между различными элементами системы, ликвидацию возможных отклонений от плановых заданий в функционировании управляемого объекта. Выполнение таких функций, как регулирование, учет и контроль потребует оперативного планирования наблюдения и проверки соответствия действительного хода и развития процесса деятельности разработанной программы. В заключение необходимо провести подведение итогов осуществления намеченного плана действий и разработку рекомендаций на будущее.

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

1) *методы анализа и диагностики управленческой ситуации*, в том числе методы измерения исполнения и диапазона руководства;

2) *экономические методы* (система заработной платы, материальное поощрение, система вознаграждений и санкций за качество и эффективность, стимулирование инновационной деятельности);

3) *прикладные методы* (метод экстраполяции, экспертные методы, методы прогнозных сценариев, метод моделирования, методы социального проектирования, управленческое консультирование);

4) *психологические и социально-психологические методы* управленческого воздействия (социометрические методы, изучение СПК коллектива, социологические опросы);

5) особую группу составляют *методы управления и регулирования отношений в организации*.

РАЗДЕЛ 4. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Управленческая деятельность – это вид деятельности, направленный на упорядочение и согласование действий элементов определенной системы для достижения намеченных целей, изменения состояния этой системы или придания ей новых свойств. Основу этой деятельности составляют управленческие отношения. Субъектом управленческой деятельности являются руководители, объектом – подчиненные и управляемая система в целом. Управленческая деятельность – это профессиональная деятельность. Профессионализм управления означает отделение функции управления от функций исполнения, разделяет людей в процессе социального управления на носителей общественного интереса (объект управления) и выразителей (субъект управления). Субъект управления (руководитель) выступает как выразитель общих и носитель своих специфических интересов. Выделяют два основных типа руководителей: 1) ориентированные на дело; 2) ориентированные на межличностные отношения. Эта типология проводится в зависимости от отношения руководителей к наименее

ценному сотруднику организации. Если руководитель проявляет высокую требовательность по отношению к нему, это означает, что он ориентирован на дело, а если закрывает глаза на промахи и недостатки этого работника, то – на межличностные отношения. Кроме того, каждая деятельность может быть классифицирована по степени контроля: одни виды деятельности приводят к нужному результату при высоком контроле, другие – при среднем, третьи – при низком. Руководители, ориентированные на дело, наиболее эффективны в деятельности, требующей высокого и низкого контроля, а на межличностные отношения – в видах деятельности, требующих среднего уровня контроля.

Можно выделить ряд специфических черт управленческой деятельности. Во-первых, этот вид деятельности с большим разнообразием принципиально отличающихся друг от друга видов деятельности, затрагивающих все стороны функционирования организации. Нередко совокупность требований, идущих от управленческой деятельности, превышает реальные возможности организма, ведет к интенсификации и усложнению психических процессов. Администраторы и менеджеры должны контролировать деятельность тысяч, даже десятков тысяч работников.

При расширении организации управленцы испытывают напряжение, поскольку им приходится брать на себя много новых обязанностей, которые можно условно разделить на две категории: 1) сбор, анализ, передача информации; 2) улаживание конфликтных ситуаций. Во-первых, руководители имеют дело с огромным потоком информации. Помимо этого, они должны уметь делегировать обязанности соответствующим людям и следить за соблюдением сроков исполнения распоряжений. Когда возникают проблемы, они вынуждены разбираться в них и принимать решения. Также нужно рассматривать жалобы и принимать меры. Руководящим работникам частных предприятий приходится еще и конкурировать с другими фирмами. Они должны иметь дело с потребителями, акционерами, банкирами и руководителями профсоюзов. Во-вторых, управленческая деятельность носит вынужденно творческий характер. В качестве условий, побуждающих человека к творчеству, можно назвать: дефицит

времени, информации, средств, жесткость требований высших инстанций. В-третьих, эта деятельность отличается высокой степенью ответственности за конечные результаты. Ее значимость и ответственность в сочетании с наличием необходимого объема прав создают высокий психологический тонус у руководителей.

Баланс прав и обязанностей является важным условием эффективной управленческой деятельности. Дисбаланс между правами и обязанностями, часто имеющий место в практике руководства, когда все возрастающая ответственность не сопровождается усилением рычагов и средств управления, приводит к развалу работы, создает неблагоприятную психологическую атмосферу. К тому же, в силу действия механизмов психической регуляции руководители умело приспосабливаются к отсутствию реальных рычагов управления и берут на себя ровно столько ответственности, сколько позволяют им их права. В-четвертых, это практическая работа с людьми, которая требует от руководителей значительных затрат на коммуникацию, способностей к деловому общению.

Для здоровья людей, не имеющих психофизиологической предрасположенности к данному виду деятельности, возможны крайне негативные последствия. Социологи выявили три причины психического напряжения, обычно сопровождающие управленческую деятельность. Во-первых, руководитель сталкивается с противоречивыми требованиями и не в силах их удовлетворить. Во-вторых, ему приходится принимать решения в сжатые сроки, часто не располагая достаточной информацией. В-третьих, роль руководителя предусматривает беспристрастное отношение к подчиненным. Предполагается, что администраторы практичны, иногда безжалостны и даже бесчеловечны. Им приходится в интересах дела увольнять даже работников, внушающих симпатию. Это не может не вызвать огромного психического напряжения. Поэтому руководителям должны понимать, как избегать стресса и бороться с ним (см. «Приложение»).

Для успешности управленческой деятельности руководители должны хорошо знать свои коллективы и их особенности.

Коллектив и его особенности

Для успешного управления коллективом руководителю необходимо знать о нем максимально много, в том числе ту его структуру, которая существует наряду с формальной и называется неформальной.

Формальная структура коллектива обычно обусловлена функционально-технологическим разделением труда, официальными правами, должностными инструкциями. В пределах этой структуры каждый работник, выполняя определенные функции, должен взаимодействовать с остальными членами организации предписанным ему образом. Характер взаимодействия обусловлен как особенностями технологического процесса, так и административно-правовой регламентацией, что зафиксировано в официальных положениях, инструкциях, приказах и других нормативных актах.

Неформальная структура возникает на основе действительных функций, выполняемых каждым лицом, и представляет собой сеть фактически сложившихся отношений между членами данного коллектива (межличностные отношения).

Работники вступают в неофициальные (дружественные) контакты друг с другом для того, чтобы удовлетворить некоторые свои потребности (в общении, объединении с другими людьми, привязанности, дружбе; получении помощи по работе, профессиональной информации; в защищенности и т.д.). Иногда неофициальные контакты являются следствием потребностей эгоистических, например, потребностей в доминировании, которые выражаются в стремлении подчинить других людей своей воле.

На основе различных личных интересов людей в этой неформальной структуре образуются маленькие группы (от двух человек до пяти человек), называемые микрогруппами, которые образуются на основе симпатий людей друг к другу. Это «диады», если общаются двое, «триады», если контактируют трое, «квадрат» – общение четырех и «колесо» или «звезда» – общение пятерых. Группы из шести и более человек обычно быстро распадаются и практически не встречаются. В коллективе может быть несколько «диад», «квадратов» и т.п.

От их взаимоотношений между собой во многом зависит та атмосфера, которая складывается в коллективе. Знать симпатии и антипатии людей и микрогрупп руководителю необходимо для создания благоприятного психологического климата в коллективе (образец социограммы см. в «Приложении»).

Руководитель должен понимать, что микрогруппы могут быть разной направленности – как положительной, так и отрицательной. Положительная направленность микрогруппы означает, что интересы ее членов не идут в разрез с интересами всего коллектива (например, три человека дружат, образуя микрогруппу, потому что увлекаются рыбалкой и часто проводят время вместе на реке). Их интерес не мешает коллективу. Но в коллективе может быть микрогруппа из трех человек, например, любителей выпить, и тогда, реализовав свой интерес, они дезорганизуют работу коллектива (плохо выполняют свои обязанности, не вышли на работу, нарушили технику безопасности и т.п.). Это и есть отрицательная направленность. Двое сплетников могут перессорить весь коллектив. Задача руководителя – вовремя заметить такую группу и нейтрализовать (кого-то уволить, перевести в разные смены или бригады и др.).

У каждого человека в коллективе есть то место, которое отводит ему коллектив: это статус, который зависит от того, как человек выполняет свои формальные (профессиональные) и неформальные (межличностные) роли. Статусов у человека может быть достаточно много. За счет этого он имеет возможность компенсировать низкий статус в одной сфере высоким статусом в другой. Например: 1) не очень хороший работник, но веселый, компанейский товарищ; 2) плохой руководитель, но хороший семьянин. Высокий статус в какой-либо сфере приносит человеку самоуважение, и он направляет свои усилия именно в эту сферу. Задача руководителя – помочь человеку проявить себя в коллективе и занять в нем достойное место. Психологическая структура любого коллектива может быть измерена специальными социометрическими методами, которые четко определяют место каждого человека в коллективе. Наглядно коллектив можно представить в виде социомишени. В центре мишени обычно находятся самые популярные люди коллектива. Это либо лидеры, либо «звезды», под ко-

торыми понимают тех, кто просто всем нравится. «Звезда», в отличие от лидера, никого за собой не ведет и может даже не знать о своей популярности, но с ней хотят общаться, дружить, контактировать как можно чаще. За центром идет круг, в котором размещаются так называемые «предпочитаемые». Это члены коллектива, находящиеся между собой в деловых и личностных взаимоотношениях, то есть у них есть дружеские отношения по работе и за ее пределами. Следующий круг занимают «принятые». Это члены коллектива, с которыми вступают только в деловые отношения. И последний круг занимают «отверженные», изгой коллектива, с которыми общаться никто не намерен. Это могут быть лодыри, нарушители дисциплины, сплетники, просто люди с плохим характером, и коллектив их игнорирует. Однако совсем не обязательно, что они будут в каждом коллективе. Коллектив считается тем сплоченнее, чем больше его членов находится в деловых и личностных взаимоотношениях, и в нем нет «отверженных». Поэтому главная задача руководителя – спланировать коллектив, больше проводить мероприятий, этому способствующих. Люди должны чаще общаться в неформальной обстановке, чтоб лучше узнать друг друга, подружиться (образец социомишени см. в «Приложении»).

РАЗДЕЛ 5. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Эффективность управления различными социальными организациями и системами немислима без использования информации, то есть передачи сообщений между передающей и принимающей системами, что ведет к изменению состояния последней. Управление любого уровня без обеспечения информацией невозможно. В управленческой деятельности информация – это совокупность сведений, необходимых для активного воздействия на управляемую систему с целью ее оптимизации.

Управление социальными системами, их подсистемами и организациями предполагает производство, воспроизводство и применение различных видов информации. Оно включает:

а) производство информации в виде научных исследований, изобретений, открытий; обобщение практического опыта в области производства, культуры, образования, социально-политической жизни и т.д.;

б) сбор, отбор, оценку информации, необходимой для управления;

в) аналитико-синтетическая переработку информации (библиографическое описание, классификация, предметизация, аннотирование, реферирование, перевод, кодирование);

г) хранение и поиск информации;

д) размножение и распространение информации, передача ее потребителю;

е) использование информации;

ж) контроль за эффективностью использования информации.

Субъект и объект управления нуждаются в достоверной и полной информации о функционировании общества, его основных подсистем, организаций и групп. Такую информацию призваны давать и социологические исследования. Однако чтобы правильно использовать и понимать их роль в управленческой деятельности, субъектам управления необходимо обладать организационной культурой, уметь систематизировать информацию и из обилия цифр и статической информации выбирать ту, которая поможет усовершенствовать управленческую деятельность.

Для субъектов управления важна форма, в которой предоставляется информация. Она должна соответствовать характеру деятельности необходимого уровня управления, ресурсам и стилю деятельности руководителя.

Информационные управляющие системы должны выдавать отчеты, справки и другие сведения в стандартной форме, с ясными, четкими заголовками и, по возможности, с графиками, таблицами, диаграммами и другими наглядными средствами, позволяющими легче, быстрее и точнее воспринять, усвоить и оценить предоставляемые материалы.

Важнейшими требованиями к информации являются ее оптимальность и полнота, а также своевременность и оперативность.

Применение современных информационных технологий (АСУ, СУБД, СППР, компьютеризация) создает не только обширное пространство новых возможностей для повышения эффективности управленческой деятельности, но и ряд новых, не существовавших ранее проблем: грамотность управленческих кадров в области современных информационных технологий.

РАЗДЕЛ 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Без нужных людей ни одна организация, ни одно учреждение или предприятие не только не сможет достичь своих целей, но и просто выжить. А это означает, что управление трудовыми ресурсами является важнейшим социальным аспектом теории и практики управления.

Процесс управления персоналом ориентирован на кадровое обеспечение эффективного достижения цели и решение целого ряда задач, связанных с реализацией этой цели. Диапазон этих задач достаточно широк. Он включает: планирование ресурсов; вербовку и набор персонала; отбор кадров; управление трудовой мотивацией; профориентирование и адаптацию работников; оценку работников; оценку трудовой деятельности; повышение, понижение, перемещение работников в интересах дела; подготовку руководящих кадров.

Эффективность достижения цели организации во многом определяется теми, кто ее возглавляет. Поэтому роль руководителя в управлении имеет большое значение. А исследованиям качеств руководителей, стилей руководства и лидерства в социологии управления придается большое значение.

Стили руководства

Различают три основных стиля руководства, выделенных у руководителей различных подразделений в мировой практике. Любое введенное новое определение стиля обязательно может быть вписано в один из трех. Под стилем руководства принято понимать совокупность методов воздействия на работников с целью достижения ими поставленных задач максимально эффективно.

Различают автократический, демократический и либеральный стили управления. Для каждого из них характерны свои особенности, и каждый порождает соответствующую атмосферу в коллективе.

Так, для *руководителя-автократа* наиболее характерным является стремление к высокой централизации руководства. Считая себя хозяином в коллективе, он единолично принимает решения, поощряет, наказывает. Преобладающими методами руководства являются приказы, различного рода взыскания (замечания, выговоры, лишение различных льгот). Он не терпит возражений и не прислушивается к иному мнению. Требует пунктуального следования своим указаниям. Однако следует иметь в виду, что и автократы бывают разные: автократ сурового типа, автократ-«самодур», автократ-«бюрократ» и автократ-«доброжелатель».

Автократ сурового типа – это, как правило, высокопрофессиональный руководитель, строго контролирующий каждый шаг своих подчиненных. Он нередко лично вмешивается в их работу, навязывая свое мнение, требует, чтоб все инициативы согласовывались с ним. Он сам много работает, «горит на работе» и поскольку все взваливает на себя, не доверяя подчиненным, то расплачивается за это часто своим здоровьем. Ведет себя так такой руководитель, как показывают анализы их биографий, потому что вся его жизнь обычно связана с одним производством (начинал от рабочего и дошел до главного специалиста, начальника отдела, участка, цеха или даже директора). У таких людей формируется мнение, что лучше них производство никто не знает. Вот они и пытаются все проконтролировать, мешая часто людям нормально работать. В коллективе создается напряженный психологический климат. Руководителя боятся, так как он часто бывает несдержан, даже груб. Может обидеть подчиненного. Придет проверять – устроит разгон. Когда такой руководитель уходит в отпуск, весь коллектив отдыхает. У него на первом месте «план любой ценой», человек потом. Но если в своем коллективе он суров, то грудью встает на защиту, если пытаются «наехать» на коллектив со стороны. Здесь он его защитник. Он очень

пробивной и всегда добивается наилучших условий для своего коллектива. С ним предпочитает не связываться даже вышестоящее начальство.

Автократ-«самодур» – это тип руководителя, доставшийся нам от прошлых времен, от административно-командной системы управления в бывшем СССР. Тогда на должности назначали через партийные органы, которые могли также увольнять своих назначенцев. Чувствуя над собой такую «крышу», руководители распоясывались и творили в коллективах что хотели. Работа шла по принципу: «Я начальник – ты дурак», или «Что хочу, то и ворочу». Критику такие руководители не выносят и мстят за нее, своих ошибок не признают. Никому не позволяют «сесть себе на шею», однако требуют от подчиненных все, что находят нужным, не считаясь с тем, что их требования нередко выходят за рамки собственно служебных отношений и приводят к нарушению трудового законодательства. В настоящее время таких руководителей на больших государственных предприятиях уже встретишь редко, но зато они как грибы растут в частном секторе производства, нарушая все мыслимые и немыслимые законы. Полагая, что если руководитель является главой фирмы, то он может нарушать КЗОТ. Так, например, заключая контракт (договор) с работником, он предлагает включать в него пункт, предполагающий неоплату больничного листа в случае болезни работника (это самодурство); или для девушки-референта включает в контракт пункт, обязующий ее пять лет не выходить замуж и не рожать детей (нарушение прав человека и тоже самодурство). На государственных предприятиях самодуры тоже имеются. Как назвать приказ директора, обязующего выплачивать отпускные только 7, 17 и 27 числа (ему, оказывается, «семерка» нравится); или в условиях, когда люди не вовремя оплачивают квартплату, и ЖРЭО, ЖЭУ (домоуправления) обращаются с письмами принять меры к руководителям, издаются, например, такие приказы: «Не выдавать заработную плату (идут фамилии, кому) до тех пор, пока не погасят задолженность за квартиру».

В практической деятельности далеко не каждому руководителю дано задерживаться у того предела, за которым необходимые директивные решения незаметно трансформируются, по сути, в ничем не аргументированное своеволие.

Есть среди автократов *автократы- бюрократы*. Чаще к этому стилю прибегают не очень компетентные руководители, которые боятся разоблачения их непрофессионализма подчиненными. Поэтому они устанавливают дистанцию между собой и исполнителями. Очень боятся талантливых людей. Стараются от них избавиться, либо, притесняя их, создают ненормальные условия работы, что вынуждает тех увольняться с предприятия. Либо сами выдвигают их на повышение в другие коллективы, чтоб «не мешали». Бюрократы хорошо усвоили одну истину, что проверяют чаще всего «бумажки», поэтому всю свою энергию и энергию подчиненных направляют туда: у них всегда все хорошо с отчетностью. Все документы в порядке, на все имеется куча справок, докладных, объяснительных, хотя это может не совсем соответствовать истине. Бюрократы боятся брать на себя ответственность и часто выступают ретрансляторами указаний вышестоящих организаций и руководителей. Так как они не нисходят до близкого общения с подчиненными, а информацию о них хотят иметь, то возле таких руководителей всегда толкуются подхалимы, готовые услужить руководителю. Руководитель им платит незаслуженными льготами, премиями, продвижениями, что не может не волновать коллектив. Естественно, психологический климат у такого руководителя напряженный.

Что касается руководителя типа *автократа- «доброжелателя»*, то это самый опасный тип руководства, поскольку он маскируется под человека широкой души, доброжелательного, такого же, как все («я свой, я ваш»), но на деле это оказывается сплошной показухой, демонстрируемой, но не соответствующей его сущности. Внешне он не бросается в глаза начальственным видом. Может здороваться с рядовыми работниками за руку, угощать сигаретами, делать женщинам комплементы, даже стоять в общей очереди в столовой, шутить. Создается впечатление, какой он доступный, но это в мелочах. На самом деле он четко может указать каждому его место. Руководит по принципу «раз-

деляй и властвуй» или старается каждого взять «под колпак», «связав» какими-либо промахами или проступками, за которые не последовало от него незамедлительного наказания. Например, засек трех рабочих, выпивавших в рабочее время на территории производства. Но вместо того, чтобы немедленно принять меры, он их разогнал, не применив какого-либо наказания. Рабочие находятся в напряжении, так как ждут, что за этим последует. Ничего не следует. Но через некоторое время руководитель вызывает их к себе и дает задание, не имеющее отношения к производству непосредственно (прорыть где-то что-то, выкопать котлован для кого-то, проложить дорогу там-то и там-то, что-то починить и т.п.). Чувствуя себя обязанными руководителю, рабочие подчиняются.

Или рабочий обращается к руководителю с просьбой дать ему за свой счет три дня отпуска, чтоб помочь матери в деревне посадить (убрать) картошку. Руководитель рвет заявление и говорит: «Да езжай так. Я тебя отпускаю. Потом разберемся». Первая реакция: «Ах, какой хороший руководитель!». Но вот наступает день, когда рабочего вызывает к себе «добродетель» и требует подежурить в выходные дни или выйти в ночную смену или еще что-либо, так как за рабочим должок, а «долг платежом красен».

«Доброжелатели» бесцеремонны, не считаются с мнением коллектива, авторитетов не признают. В своих коллективах полные хозяева. Проведение совещаний, собраний носит формальный характер. Единолично решает, кого поощрить, а кого наказать.

Совсем по-другому выглядит *руководитель-демократ*. Он строит свои отношения с людьми на доверии к ним, на поддержке их инициативы, на глубоко доброжелательной основе. Все вопросы в коллективе решает коллегиально, каждый работник может свободно высказать свое мнение о положении дел в коллективе, предлагать, принимать участие в обсуждении. Это не означает, что руководитель не может принять решение самостоятельно. Он вполне может всех выслушать, но решение принять свое, однако, всегда обосновывает, почему он так поступает. Он руководит при «открытых дверях», то есть все знают, что происходит в коллективе и почему принимается то или иное решение.

Руководитель-демократ всегда дает коллективу необходимую производственную информацию, не только ставит ближайшие цели, но и раскрывает перспективу, объясняет, как лучше достичь намеченного. В общении с людьми прост, никогда и ни в чем не проявляет своего руководящего положения. Люди охотно советуются с ним по различным вопросам, включая и личные, потому что он всегда тактичен, деликатен, готов помочь сам или подсказать, кто может помочь в том или ином случае. Он требователен, но одновременно и справедлив. На критику обычно не обижается, не мстит, как автократ, а прислушивается к ней. Работает в контакте с общественными организациями. Если сам чего-то не знает, то не скрывает этого, окружает себя квалифицированными кадрами, создает подчиненным условия для служебного роста. Никогда не снимает с себя ответственности за свои решения или ошибки подчиненных, по заслугам хвалит, свои указания формулирует четко, убедительно.

Поощряя инициативу снизу и подчеркивая свое уважение к подчиненным, он дает указания не в форме предписаний, а в виде предложений, советов или даже просьб. К контролю работы подчиненных привлекает коллектив, предлагая и ему разделить ответственность за качество работы. Он легко варьирует свое поведение в зависимости от меняющихся ситуаций. Если надо, может быть требовательным, волевым, умеет добиться нужного результата. Его уважают, и у него заслуженный авторитет как руководителя и как личности. В коллективе с таким руководителем благоприятный психологический климат, люди не уходят в другие коллективы, активно участвуют в рационализации, изобретательстве, общественной работе.

Третий стиль руководства имеет в управленческой литературе больше всех названий. Его именуют и *либеральным*, и *попустительским*, и *анархическим*, и стилем *невмешательства*, и даже этих руководителей зовут «никакашами» за невозможность вообще увидеть у них какой-либо стиль (никакой). Естественно, что встречается этот стиль не на высоких должностях, а на самом первичном уровне (мастера, бригадиры, прорабы, зав. секциями и т.п.). Попадают в руководители этих уровней тоже часто случайно. Должность есть, а подходящего

человека на нее нет. Вот и начинают уговаривать опытного рабочего побыть мастером или кем-то еще, невзирая на то, что у него нет способностей к этой работе. А бывает, что пришел человек с дипломом об образовании и его сразу назначают на руководящую должность. А у него нет никакого опыта работы с людьми. Он их просто боится. Что в таких случаях делают горе-руководители? А ничего не делают, плывут по течению, пускают дело на самотек. В коллективе тогда начинается анархия. «Море демократии и никакого контроля». Микрогруппы и их лидеры начинают соперничество за право влиять на бесхребетного руководителя. Кто побеждает, тот и командует в коллективе. Либерал не умеет наладить дисциплины, потребовать исполнения своих распоряжений или вышестоящего начальства. Часто сам просит освободить его от занимаемой должности, осознавая свое неумение. Он не приказывает, а упрашивает рабочих что-либо выполнить, ему грубят, его не уважают, у него нет контактов с другими службами предприятия, все его заявки выполняются в последнюю очередь, он старается быть как можно незаметнее и прямо просит вышестоящее начальство: «Скажите это им сами, а то они меня не слушают». Так происходит потому, что он не лидер и никогда им не был в неформальной структуре коллектива. Ведь среди лидеров микрогрупп таких «никакаш» просто не может быть. Зачем вокруг них группироваться? Какие интересы они способны реализовать? Какими качествами могут привлечь к себе подчиненных? В коллективе неблагоприятный психологический климат, нет сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров микрогрупп, возможны скрытые и явные конфликты между ними, идет расщепление коллектива на конфликтующие стороны. Единственное положительное качество, которое имеется у либералов, – это их вежливость. Они панически боятся конфликтов и никогда не идут на обострение отношений в коллективе.

Естественно, что грамотный руководитель может варьировать методы, присущие разным стилям, отбирая необходимые для конкретной ситуации. Так, автократ после выполнения коллективом планового задания может на время расслабиться и руководить как демократ. А демократ, наоборот, к концу года

может перейти на отдельные методы автократического стиля, «подстегивая» коллектив. Подобное и дает возможность говорить о смешанном стиле руководства.

Среди качеств, которым обязательно должен соответствовать хозяйственный руководитель, и на основе которых выбор падает именно на него, выделяют политические, деловые и социально-психологические качества.

Политические качества связаны с идейной убежденностью и способностью реализовывать политику государства в своей руководящей деятельности.

Деловые качества требуют компетентности от руководителя в его профессиональной деятельности. Он должен владеть методами управления, уметь самостоятельно принимать решения, быть инициативным, иметь организаторские способности, чувствовать новое.

Социально-психологические качества руководителя – это целый комплекс качеств, которые подчиненными воспринимаются особенно остро и влияют на создание в коллективе благоприятного климата, способствуют развитию здоровых межличностных отношений, сознательной дисциплины трудовых отношений, закрепления у людей чувства удовлетворенности трудом.

К таким качествам относят:

– *интеллектуальные* (умственные) способности, обеспечивающие умение распознавать причинно-следственные связи, осуществлять анализ и синтез наблюдаемых явлений и выделять их отличительные свойства, а также логично мыслить и аргументировать выводы, быть профессионалом в работе, постоянно повышать свою квалификацию и принимать правильные управленческие решения;

– *общую воспитанность*, позволяющую находить подходы к людям и быть гуманистом, заботиться о них. Быть порядочным человеком – правдивым, уважающим человеческое достоинство, справедливо относиться к подчиненным, трезво воспринимать критику и быть самокритичным;

– *общую культуру* руководителя, обеспечивающую ему широкий кругозор, правильные ценностные ориентации, научно-философское мировоззрение, уме-

ние находить и использовать мировой опыт в своей профессиональной деятельности и управлении;

– *знание человеческой психологии*, способов находить контакты с людьми, уметь вести их за собой, создавать в коллективе настроение, благоприятствующее высокопроизводительной деятельности, формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.

Вместе с тем руководитель должен критически посмотреть на себя «со стороны» и оценить свои способности к руководству. Только если он сам обладает определенными качествами, у него получится управлять другими.

К качествам, необходимым для этого, относят:

– способность управлять собой, разумные личные ценности, четкие личные цели, постоянный личный рост, навыки решать проблемы, изобретательность и способность к новому, высокую способность влиять на окружающих, знание современных управленческих подходов, способность руководить, умение обучать и развивать подчиненных, способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Грамотный руководитель должен учитывать в работе и *индивидуальные особенности людей*, чтобы правильно подходить к человеку, знать, как на него воздействовать, мотивировать. Никто не оспаривает, что все люди разные, и каждый человек – уникальная личность. Уникальными людей делают их индивидуально-психологические особенности, к которым относят темперамент, характер, способности личности. Каждый человек появляется на свет с определенной нервной системой, которая может быть сильной или слабой. Особенности нервной системы во многом будут определять, как на ее основе сформируются определенные свойства человека, те, которые мы называем врожденными. Это получило название *темперамента*. Но кроме темперамента, поскольку человек живет в социальном окружении и постоянно социализируется, у него формируется определенный *характер*, то есть на темперамент наслаиваются определенные приобретенные черты. А еще у человека есть задатки, данные ему от рождения и составляющие его потенцию к определенной деятельности.

При их удачном раскрытии и развитии мы получаем определенные *способности*. Именно *темперамент, характер и способности* и будут составлять индивидуальность личности. Значит, чтобы правильно подходить к человеку, знать, как на него воздействовать, необходимо иметь представление об этих особенностях. Это необходимо руководителям для осуществления индивидуального подхода в работе с людьми.

Психологически грамотный руководитель должен помнить, что **свойства темперамента** – врожденные, наследственно обусловленные. Нет темпераментов плохих или хороших. Все они социально значимы. В каждом имеются свои положительные качества и недостатки. Темперамент не раскрывает содержательную сторону личности человека, а отражает индивидуально своеобразную, природно-обусловленную совокупность динамических проявлений психики.

Для определения своего темперамента Вы можете воспользоваться методикой, помещенной в «Приложении». Но вместе с тем стоит помнить, что в чистом виде темпераменты встречаются не так часто, как в смешанном виде. То есть у одного человека могут быть признаки двух-, трех-, а то и всех четырех темпераментов. Но, тем не менее, какой-то один в нем доминирует. Это можно увидеть при пользовании методикой для определения темперамента.

Руководителю любого уровня знание темперамента своих непосредственных подчиненных позволяет правильно строить подход к людям и применять соответствующие приемы воздействия на них.

Так, *по отношению к сангвинику* рекомендуется строгий контроль за его деятельностью, особенно вначале его вхождения в производственный коллектив. У него необходимо вырабатывать самоконтроль и формировать ответственность перед членами коллектива. Поэтому оценку его работы можно давать перед коллективом. Постепенно контроль можно снижать, то есть когда руководитель убедится, что работник доводит все начатое до конца и делает все правильно. Сангвиников не стоит захваливать, чтобы у них не началось «головокружение от успехов», поэтому в положительных оценках их труда необходимо оставлять место для критических замечаний и ставить новые цели, кото-

рые им предстоит достичь. Сангвиники любят быть на виду, побеждать, но в соперники выбирают себе тех, кто послабее, чтобы победа была легко достижима. Поэтому руководитель, зная это, сам должен выбрать сангвинику соперника в соревновании, если такое происходит. Есть у сангвиников и такая черта, как любовь к розыгрышам и подшучиванию над другими людьми. Не всем это может нравиться, а сангвиник очень любит выбрать в коллективе «козла отпущения» и досаждать ему. Подобное поведение следует пресекать. Замечено, что если сангвинику дают задание на несколько дней (часов), то активно работать он начинает в последний день (час), а до этого прохлаждается или активно общается с коллегами. Чтобы этого не было, рекомендуется сроки выполнения задания сангвинику умышленно уменьшать, оставляя оставшееся время на поправку допускаемых им ошибок из-за спешки в цейтноте времени. Руководителю следует помнить и о том, что сангвиники буквально кипят своими предложениями по улучшению всего абсолютно, но их идеи, как правило, осуществлять должны другие. Поэтому не следует обольщаться, что даже хорошее дело, предложенное сангвиником и порученное ему, будет выполнено.

По отношению к холерику, взрывному и горячему, следует помнить, что с ним надо общаться спокойно, ни в коем случае не повышая голоса, не переходя на его стиль общения. В моменты, когда холерик возбужден, вообще не следует с ним общаться, особенно что-то доказывать, спорить. Надо подождать, пока он успокоится, иначе возникнет конфликт. Не случайно про этот темперамент говорят, что он обладает удивительной способностью наживать себе врагов. Холерики относятся к отряду трудоголиков. Их не надо подгонять, они прекрасно ориентируются в своих заданиях, являются энтузиастами труда, особенно если внедряют свои идеи. Однако есть опасность, на которую следует обращать внимание руководителям: холерики не умеют рационально себя расходовать. Они дорабатываются до того, что потом им надо долго приходить в себя, не умеют отдыхать, брать перерывы в работе, за что расплачиваются своим здоровьем и нервной системой. Они больше других подвержены стрессам. Руководителю следует следить за тем, чтобы у холериков не было перегрузок, потому

что они сами взваливают на себя и свои, и чужие обязанности, охотно помогая другим членам коллектива.

Трудовой цикл у холериков может быть неравномерен: то спад, то подъем, поскольку они люди настроения. Но подгонять их не следует. Они сами управляют своей трудоспособностью и на выходе у них всегда нужный результат, так как они очень ответственные.

Хвалить холериков рекомендуется в присутствии членов коллектива, они не склонны к зазнайству как сангвиники, а вот замечания следует делать только наедине, щадя их самолюбие и не вызывая к себе враждебности. Они ценят уважительное отношение и могут быть руководителю хорошими помощниками в работе. Им нельзя приказывать, так как это вызывает их сопротивление. По отношению к ним рекомендуется «просьба-приказ», то есть сначала руководитель выражает свое мнение, что данная работа по плечу именно холерику, что он, руководитель, уверен, что лучше холерика с ней никто не справится и поэтому он просит его выполнить ее (сначала похвалить, потом попросить).

С *флегматиком* у руководителей проблем бывает меньше всего. Если это правильно социализированная личность, то в рабочем коллективе к таким людям относятся уважительно. Они тоже трудоголики. Всегда хорошо работают, терпеливы, выдержаны и абсолютно не конфликтны. Снисходительны к насмешкам в свой адрес, но при необходимости могут дать сдачи. Единственно, с чем приходится сталкиваться руководителю, это их пассивность. Они не активны. Своей инициативы не проявляют, а послушно выполняют то, что им предлагают. Вот эту инициативу у них и надо развивать. Для этого чаще ставить флегматика в условия, когда ему самому надо принимать решения. Назначать его ответственным за других людей, больше давать разных поручений. Не надо думать, что флегматик не может быть активен, его к этому надо побуждать. К поощрению и наказанию флегматики равнодушны, поэтому хвалить и делать замечания можно в присутствии членов коллектива, это повышает их ответственность. Они не обидчивы. Иногда, особенно среди молодых рабочих, следует обращать внимание, с кем общается флегматик, так как они легко попадают под чужое влияние, кото-

рое может быть и не положительным, тогда следует такое общение прервать (перевести в другую бригаду, смену, на другой участок и т.п.).

Вот с *меланхоликами* у руководителей в работе могут быть серьезные трудности, хотя они редко выбирают такие работы, где надо зависеть от других людей. Они часто предпочитают однообразную, монотонную работу (незаменимые работники конвейера), с бумажками, цифрами (рядовые бухгалтера) в маленьких коллективах или отделах. Это послушные, молчаливые исполнители. Но к ним тоже нужен особый подход. Они нуждаются в постоянной поддержке, так как не уверены в себе, и их самооценка занижена. Их надо чаще хвалить – и при всех, подчеркивая старание и умелость. Например, японские менеджеры рекомендуют делать замечание на следующий день, а не немедленно, так как этот чувствительный темперамент и сам очень сильно переживает свои ошибки. Их надо больше вовлекать в коллектив и помогать в нем осваиваться, но делать это деликатно, через тех членов коллектива, которым симпатизирует меланхолик. Не позволять подшучивать над меланхоликом, так как их часто выбирают для своих острот сангвиники, потому что меланхолик не может дать сдачи и только страдает.

Руководителям различных подразделений необходимо знать и *совместимость различных темпераментов в деятельности*, чтобы избежать не нужных осложнений при выполнении работ. Так, абсолютно со всеми темпераментами совместимы флегматики, но они редко бывают лидерами, чаще – ведомыми.

Хорошо совместимы: холерики и сангвиники, (лидером в такой паре является холерик), а также сангвиники и меланхолики (лидер – сангвиник), меланхолик охотно подчиняется сангвинику, который как бы за него отвечает.

Трудно совместимы два сангвиника. Оба любят быть на виду, побеждать. Это два соперника. Но вынужденные быть вместе, задание выполняют при скрытом недовольстве друг другом.

Несовместимы два холерика. Оба любят командовать и не любят подчиняться. Постоянно конфликтуют и спорят. Уступать друг другу не умеют.

Несовместимы два меланхолика. Очень склочная пара. Оба ноют, жалуются, всем недовольны и требуют к себе сочувствия.

Несовместимы холерик и меланхолик. Трусливый и тихий меланхолик боится грозного, шумного холерика. А холерика раздражает слюнтяй-меланхолик, и он «разряжается на нем», высказывая все, что он о нем думает, чем приводит меланхолика в полный ступор и лишает его работоспособности.

Знание совместимости темпераментов может помочь руководителям при формировании бригад, творческих групп, раздачи заданий и в других жизненных ситуациях.

Поскольку темперамент дается человеку от рождения, то изменению не подлежит, но его можно корректировать за счет характера.

Характер – это совокупность устойчивых свойств индивида, проявляющихся в способах поведения и деятельности, сформировавшихся под влиянием воспитания, обучения, общения. Характер – это приобретенные свойства, которые можно изменять, меняя воспитание, обучение, общение.

Народная мудрость давно подметила изменчивость характера под влиянием различных условий. Об этом говорят пословицы: «Яблоко от яблони не далеко падает» (какая семья, родители – таковы и дети), «С кем поведешься – от того и наберешься» (влияние среды на человека), «Скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты» (влияние общения на личность) и т.п.

В характере принято выделять следующие группы черт, определяющие его структуру и саму личность. Это могут быть положительные или отрицательные качества личности:

– черты, в которых проявляется отношение человека *к другим людям* (родным, близким, друзьям, коллегам, знакомым и незнакомым); их еще называют моральными или нравственными (добрый, честный, открытый, готовый прийти на помощь, злой, завистливый, жадный и т.п.);

– черты, в которых проявляется отношение человека *к самому себе* (гордость, эгоизм, достоинство, самолюбие и т. п.);

– черты, в которых проявляется отношение человека *к делу* (добросовестный, исполнительный, трудолюбивый, ленивый, безинициативный и т.п.);

– черты, в которых проявляется способность человека преодолевать трудности. Их еще называют *волевыми*, и они часто являются стержнем характера (решительный, смелый, упорный, трусливый, робкий, слюнтяй и т.п.);

– черты, в которых проявляется отношение человека *к вещам* (одежде, книгам, имуществу и т.п.). Человек может быть хозяйственным, бережливым, аккуратным, и наоборот;

– черты, в которых проявляется отношение *к жизни* в целом (оптимист, пессимист, юморист, весельчак, зануда, нытик и т.п.);

– черты, в которых проявляется *общий психический склад* человека. Это характеристика его мышления (умный, глупый, сообразительный, тугодум), памяти (хорошая, плохая), воображения (богатое, бедное, отсутствует), внимания (хорошее, плохое, рассеянный). Все эти качества развиваются в течение жизни и на момент общения с человеком могут отличаться от ранних характеристик.

Руководителю, чтобы иметь для себя полную характеристику на своего работника, необходимо уметь выделять все названные качества, с тем, чтобы определить, в какой группе черт необходима корректировка. И хотя характер взрослого человека складывается к 18-20 годам, но под влиянием направленного воспитания его можно изменять. Для этого необходимо заручиться поддержкой самой личности, нацелив ее на самовоспитание, без чего взрослого человека изменить трудно. Этому помогают беседы руководителя, в которых раскрываются недостатки личности, если она сама их не видит, обращается внимание на то, что мешает общению, карьере человека. Ему помогают осознать необходимость самоизменения для его же блага. Велика в этом сила коллектива, его поддержка. Поэтому руководителю рекомендуется опираться на свой актив, и всем вместе помогать работнику двигаться в нужном направлении.

К индивидуальным особенностям личности относят и ее *способности*, под которыми понимают такие психические свойства человека, которые позволяют

ему успешно овладевать знаниями, умениями, навыками. С готовыми способностями человек не рождается. У него есть определенные задатки (свойства мозга, органов чувств и движений), развивая которые и формируются способности. О способностях можно говорить, только сравнивая результаты людей в одинаковой деятельности. Тот, у кого результаты лучше, считается способнее других. Неспособных людей не бывает, потому что каждый может найти для себя такую деятельность, где будет лучше других. Задача руководителя – понять, что у его работника получается лучше, чем у других, и использовать его именно на этой работе для получения максимального эффекта. Кроме этого, надо обращать внимание на такое проявление способностей, как способность к самостоятельным, оригинальным, творческим решениям, проявляемым работником. Это говорит о наличии у него продуктивных способностей. Развивая их, можно в будущем получить хороший резерв на выдвижение. Большинство людей обладает репродуктивными способностями, то есть они умеют повторять чужие действия, реализовывать чужие идеи и делают это хорошо, но по образцу. Из них получаются отличные исполнители. Руководитель, зная это, всегда может выбрать себе помощников в различных направлениях своей деятельности.

Социально-психологический климат (СПК)

Объектом социального управления является *социально-психологический климат*, под которым понимается духовная атмосфера, характерная для определенной группы людей (любого социального образования) в конкретный период времени. Эта атмосфера также влияет на их работоспособность, может способствовать или препятствовать эффективной деятельности организации.

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

Климат включает *три основных компонента*, от которых зависит общий настрой коллектива: *экономический (материальный и условия труда); социальный (защищенность работника); и психологический (особенности общения)*. Из дихотомии «эффективная – неэффективная» деятельность вытекают два уровня оценки социально-психологического климата: «здоровый», то есть способствующий достижению желаемого результата; и «нездоровый» – препятствующий реализации потенциальных возможностей организации.

Экономический фактор, включающий материальное обеспечение работающих (зарплату, премии, надбавки, карьерный рост и т.п.) и условия труда (механизация труда, гигиенические условия труда, возможность свободы творчества и т.п.), всегда является определяющим в выборе работником места работы. Но вместе с тем существенно на выбор влияет и тот «социальный пакет», который данное предприятие может обеспечить работнику (оплачиваемый отпуск, лечение в собственных учреждениях здравоохранения, отдых в санаториях и профилакториях, возможность бесплатно пользоваться работнику и членам его семьи культурными учреждениями, спортивными залами, бассейнами и т.п.). Это то, что называется *социальной защищенностью*.

Но социально-психологический климат – это и эмоциональное состояние членов данной социальной организации, которое находит непосредственное выражение в степени их удовлетворенности деятельностью и общением с сослуживцами. Социальные отношения как основной компонент социально-психологического климата рассматриваются в трех параметрах:

1) отношения между членами данной группы *по вертикали (руководитель – подчиненный)*. Они проявляются в характере восприятия подчиненными руководителей, уровне доверительности между ними, стиле управления и т.д. Сигналы о «нездоровом» климате поступают в вышестоящие инстанции в форме жалоб на неправомерные действия руководителей. Подчиненный жалуется на своего руководителя обычно тогда, когда имеет для этого достаточно оснований. У него, как говорится, «накипело», поэтому он и решился на столь крайние меры. И хотя «жалобщик» редко оказывается в выигрыше, руководитель

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

2) *отношения по горизонтали* между работниками одного статусно-ролевого положения. Выражением этих отношений являются уровни сплоченности и конфликтности социальной группы (коллектива), а также формы конфликтов и способы их разрешения. В сфере отношений по горизонтали обычно выделяют: деловые отношения (взаимопомощь, взаимная требовательность, состязательность, а также другие формы и способы совместной деятельности); собственно межличностные отношения (систему положительных и отрицательных связей индивидов, социально- психологические статусы членов группы, уровень их устойчивости, систему взаимных оценок и самооценок);

3) *отношение к деятельности*, для осуществления которой создана данная организация (удовлетворенность деятельностью, ее эффективность и признание значимости). Отношения к деятельности включает в себя два уровня: общую удовлетворенность деятельностью (характерами и условиями деятельности, оплатой труда, уровнем престижа) и желание продолжать работу именно в данной организации. К дополнительным структурным компонентам относятся мотивы и настроения.

Мотив – это внутренняя устойчивая причина поведения человека. Деятельность всегда полимотивирована. Для измерения социально-психологического климата важен такой показатель, как отношение между эгоистическими (личностными, групповыми) и социально-значимыми мотивами. Психологическую атмосферу в группе можно считать здоровой по данному показателю при условии, что социально-значимые мотивы преобладают над эгоистическими. Если же каждый член группы руководствуется исключительно эгоистическими (корыстными, низменными и т.д.) мотивами – это показатель психологического «нездоровья» организации.

Исходя из того места, которое занимает социальная организация в системе общественного разделения труда, можно утверждать, что чем выше общественный престиж, социальный рейтинг данного вида деятельности, тем «здоровее» социально-психологический климат ее субъектов (организаций, трудовых коллективов). Престиж представляет сравнительную оценку обществом определенного вида деятельности. В обыденном понимании – это чувство уважения и зависти, которое испытывают люди в отношении лиц, принадлежащих к определенной профессии и занимающих соответствующее место в социальной иерархии. Престиж представляется существенным фактором, влияющим на психологическую атмосферу организации. Трудно представить, что в организациях, выполняющих не престижные функции, может быть здоровый социально-психологический климат. Другим важным внешним фактором является характер общественных ценностей и уровень их соответствия морально-нравственным ценностям социальной организации (группы). Чем больше морально-нравственные ценности данного объединения людей соответствуют общественным ценностям, тем лучше его социально-психологический климат. Так, не может быть здорового социально-психологического климата в преступных сообществах и других объединениях антисоциальной направленности. В них господствует «двойная мораль», которая разрушает основы человеческих взаимоотношений, сближая эти объединения со звериной стаей. Социально-психологический климат в организациях (социальных группах) опосредованно связан с общей социально-экономической ситуацией в обществе. Так, чем выше социальная напряженность, тем слабее система социальных связей в конкретной социальной группе, и, следовательно, хуже ее социально-психологический климат. Трудно ожидать, что у отчаявшихся, озлобленных работников будут хорошие отношения друг с другом в ходе определенной деятельности. К внутренним, в значительной степени субъективным, факторам, влияющим на социально-психологический климат, можно отнести: характер деятельности, состав организации (группы), количество ее членов, уровень социально-психологического развития, стиль руководства и особенности социально-

динамических процессов. Духовная атмосфера в организации непосредственно зависит от характера ее деятельности, ради осуществления которой данная организация создана.

По мере развития любой социальной группы формируется ценностно-ориентационное единство. Люди постепенно приспосабливаются к поведению друг друга, споры и дискуссии приобретают более спокойный характер, крайние точки зрения отвергаются. Поэтому чем выше уровень развития социальной группы, тем лучше ее социально-психологический климат. Зависимость социально-психологического климата организации от ее размера (количества членов) проявляется в ряде закономерностей. Так, чем меньше организация (группы), тем лучше ее духовная атмосфера. Если социальная группа увеличивается, среди ее членов проявляется тенденция реже общаться друг с другом и чаще обращаться к лидеру (руководителю), роль которого возрастает. Если группа насчитывает более пяти человек, ее лидер обращается не к отдельным членам, а ко всей группе. Уровень доверительности во взаимоотношениях членов группы снижается и проявляется конкурентная борьба. Лидер становится центром групповых коммуникаций. Он чаще вмешивается в процессы внутригрупповой жизни, старается противопоставить отдельных индивидов всей группе, добиться всеобщего осуждения поступков и действий, которые ему не нравятся. Исследования показывают, что при прочих равных условиях социально-психологический климат лучше в группах с нечетным числом членов, чем в группах с четным числом. В группах с четным числом членов больше разногласий и они чаще распадаются на фракции, где ни одна из противоборствующих сторон не имеет преимущества.

РАЗДЕЛ 7. СОЦИАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ И КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ

«Конфликты все осуждают, но, тем не менее, все в них участвуют. Для того чтобы успешно разрешать конфликты и конфликтные ситуации, необходимо

знать некоторые положения теории социального конфликта. В социологии существует два основных подхода: функционалистский и конфликтологический.

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

Функционалистский подход основан на аналогии общества и живого организма, где каждый орган выполняет специальные функции. В силу этого никаких конфликтов в обществе не должно быть. Если же конфликты происходят, то это прискорбное исключение, временно нарушающее всеобщую гармонию. Социальные конфликты объявляются болезнями общества по аналогии с заболеваниями живого организма. Такой конфликт – это социальное явление, содержанием которого является процесс развития и разрешения противоречивости отношений и действий людей, детерминируемый прежде всего объективными закономерностями развития общества. Все социальные конфликты можно классифицировать в зависимости от зон разногласий следующим образом: межличностные, межгрупповые, конфликты принадлежности, возникающие в силу двойной принадлежности индивидов, и межэтнические. По своему внутреннему содержанию социальные конфликты делятся на рациональные и эмоциональные.

К *рациональным* относятся такие конфликты, которые охватывают сферу разумного делового соперничества, перераспределения ресурсов и совершенствования социальной структуры. Эмоциональным называется разрушительный конфликт на эмоциональной основе. Если неэффективность работы и давление на сотрудников становятся очевидными для всех, то внутри организации всегда происходит конфликт. Причины конфликта могут быть обусловлены личностными особенностями сотрудников и структурой организации. Конфликт, воз-

никающий по поводу личных проблем, проявления враждебности и т.д., можно назвать «иррациональным». Когда основной причиной становится сама организация, происходит «рациональный конфликт». Но он может быть и иррациональным.

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

Всем конфликтам присущи *четыре основные параметра: причины конфликта, острота, длительность и последствия.* Выделяют следующие причины конфликта: *наличие противоречивых ориентаций; идеологические причины; причины конфликта, заключающиеся в различных формах экономического и социального неравенства.*

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

«Рациональный» конфликт. Конфликты могут возникать во всех организациях не только по вине служащих с авторитарным типом личности. Исследуя источники конфликтов в организации, американский ученый Б. Катц (1964) вы-

делил три причины конфликтов: *между косвенно конкурирующими подгруппами; между непосредственно конкурирующими подгруппами; внутри иерархии по поводу вознаграждений* Конфликты между косвенно конкурирующими подгруппами (отделами торговли, кадров, информации, производственным сектором) вызываются различными интересами, ценностями, нормами и целями. Напряженность, возникающая в отношениях между руководителями, мастерами и рабочими, которые непосредственно заняты производством товаров и услуг (при поточном производстве), и профессионалами, которые советуют им как лучше организовать деятельность, является типичным примером такого конфликта, поскольку «профессионалы» обычно отличаются более высоким уровнем образования и считают начальников поточных линий стоящими ниже себя по положению. Поэтому напряженность между ними может возрастать. Кроме того, административные работники порой сталкиваются с враждебностью нижестоящих сотрудников. Конфликт между теми, кто работает на поточной линии, и административными работниками является косвенным, хотя между ними происходит столкновение за влияние в организации. Эти группы ведут непосредственную борьбу за одни и те же вознаграждения. Однако в организации нетрудно найти непосредственно конкурирующие подгруппы. Конфликт между сотрудниками одного отдела или между лицами, занимающими одинаковые должности, затрагивает их непосредственные интересы. Поэтому такой конфликт может быть более глубоким, чем столкновение между отделами. Когда две группы борются за влияние, сотрудники обеих групп могут чего-то добиться. Но когда сотрудники одного отдела конкурируют между собой, стремясь к продвижению по службе и получению более высокой зарплаты, никто, как правило, не выигрывает, так как возможности получения новых благ ограничены. Всюду происходит борьба за статус. Внешне все может выглядеть вполне благопристойно, хотя в глубине души каждый готов нанести другому «смертельный» удар. Основным методом улаживания конфликтов является *кооптация*. Она состоит в том, чтобы некоторых *недовольных включить в процесс принятия решений*. Более эффективным методом чем кооптация оказывается измене-

ние структуры организации, которая влечет за собой ликвидацию старых и создание новых отделов, пересмотр отношений между отделами и перевод сотрудников в различные отделы.

Структура социального конфликта

Любой социальный конфликт имеет довольно сложную внутреннюю структуру. Анализ содержания и особенностей протекания социального конфликта обычно проводится по трем основным стадиям: *предконфликтной, непосредственного конфликта и стадии разрешения конфликта*. Ни один из них не возникает мгновенно. Ему всегда предшествует предконфликтная стадия. Эмоциональное напряжение, раздражение и злость обычно накапливаются в течение определенного времени. Предконфликтная стадия иногда затягивается настолько, что забывается первопричина конфликта. Характерной особенностью каждого конфликта в момент его зарождения является наличие объекта, который должен быть принципиально неделимым или казаться таковым в глазах соперников. Наличие и размеры такого объекта должны быть осознаны противоборствующими сторонами. Если этого не происходит, то противникам трудно осуществить агрессивные действия, и конфликт, как правило, не возникает. Предконфликтная стадия – это период, в ходе которого конфликтующие стороны оценивают свои ресурсы, прежде чем решиться на агрессивные действия. К таким ресурсам относятся материальные ценности, информация, власть, связи, престиж и т.п. В это же время происходит консолидация сил противоборствующих сторон, поиск сторонников и оформление групп, участвующих в конфликте. Первоначально каждая из конфликтующих сторон ищет пути достижения целей без воздействия на соперника. Когда все попытки достичь желаемого оказываются тщетными, индивид или социальная группа определяют объект, мешающий достижению целей, степень его «вины», силу и возможности противодействия. Этот момент в предконфликтной стадии называется идентификацией. Предконфликтная стадия также характерна формированием у каждой из конфликтующих сторон стратегии или нескольких стратегий. При-

чем применяется та из них, которая в наибольшей степени соответствует ситуации. Соперники (противоборствующие стороны) проводят разведку для выяснения слабых мест друг друга и пытаются рассчитать свои действия на несколько ходов вперед. Стадия непосредственного конфликта характеризуется наличием инцидента, то есть социальных действий, направленных на изменение поведения соперников. Это активная, деятельная часть конфликта. Действия, составляющие инцидент, могут быть различными. Условно их можно разделить на две группы, каждая из которых имеет в своей основе специфическое поведение людей.

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

Ко второй группе относятся скрытые действия соперников в конфликте. Это скрытая, завуалированная, но, тем не менее, чрезвычайно открытая борьба, имеющая целью навязать сопернику невыгодный ему образ действий и одновременно выявить его стратегию. Основным образом действий здесь является рефлексивное управление, то есть такой способ управления, при котором основания для принятия решения передаются одним из действующих лиц другому. Это означает, что один из соперников пытается передать и внедрить в сознание другого такую информацию, которая заставит того действовать так, как выгодно ему. Также выделяют тактику непрерывного конфликта, когда с помощью одного конфликта разрешается другой, более крупный и опасный.

Внешним признаком стадии разрешения конфликта может служить завершение инцидента. Это означает, что между конфликтными сторонами прекращается спорное взаимодействие. Однако для полного прекращения конфликта этого недостаточно. Разрешение социального конфликта возможно

лишь при изменении ситуации, то есть совокупности социальных и психологических условий, вызывающих конфликт. Изменение конфликтной ситуации означает устранение причин конфликта.

Конфликтная ситуация и конфликтное поведение

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

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

Неадекватно понятый конфликт. В этом случае объективная конфликтная ситуация налицо, но стороны не одинаково понимают ее. Непонятный конфликт. Объективная конфликтная ситуация существует, но не воспринимается сторонами как таковая.

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

Процесс пребывания в конфликтной ситуации всегда субъективно окрашен. Установлено, что отдельные индивиды, участники конфликтов, не испытывают никаких негативных ощущений. В то время как другие, даже в случае благоприятного исхода для них, получают серьезную психическую травму. Наиболее губительные последствия конфликта подстерегают, прежде всего, тех людей, которые не переносят любой психической напряженности, малообщительны, застенчивы и мнительны. Участие в конфликте вызывает у них стрессовые состояния. Также существует немало людей, вокруг которых всегда возникают конфликтные ситуации. Наделенные определенными чертами характера, они склонны провоцировать столкновения и ссоры, обострять возникающие разногласия. Они – постоянный источник конфликтного напряжения в любой

обстановке. Применительно к этим людям нередко употребляется выражение «биоэнергетический вампир», поскольку принято считать, что они специально воздействуют на энергетические центры других людей, черпая оттуда психическую энергию. Однако научного обоснования этой версии нет. Конфликты всегда детерминированы социально и возникают, как правило, вокруг социально окрашенных проблем. Они происходят в плотном социальном окружении. На противоположные стороны становятся другие люди, не имеющие прямого отношения к данному конфликту. Причем чем более социально значимой является причина конфликта, тем большая вероятность отклика на него других людей. Конфликт может стать массовым, если своевременно не будут приняты меры по его урегулированию.

Социальный рейтинг конфликта прямо зависит от социального рейтинга его участников. Полярные зимовки, отдельные малочисленные и изолированные группы предполагают высокую степень психологической совместимости их состава, поскольку конфликт двух индивидов может стать причиной гибели всех. Например, охотники-промысловики всегда охотятся в одиночестве и при этом стараются как можно дальше уйти друг от друга. Застигнутые полярной непогодой в охотничьей избушке, они совершают специальные обряды для того, чтобы избежать конфликтов. Однако эти меры, как правило, не помогают. Осознание конфликтной ситуации, как правило, сопровождается переходом к конфликтному поведению, то есть действиям, направленным на блокирование достижения противоположной стороной ее целей и намерений. В то же время действия противоположной стороны также должны осознаваться как конфликтные. В конфликте всегда участвуют, как минимум, две стороны. Конфликтное поведение характеризуется тем, что в ситуации конфликта даже самые рассудительные люди в большей мере руководствуются эмоциональными импульсами, чем нравственными (культурными) нормами. Исследования дают основания утверждать, что интеллект конфликтующих слабо влияет на их поведение, когда эмоции «зашкаливают». Особенностью конфликтного поведения является его направленность на противника. Однако принимаемый за против-

ника индивид не всегда является таковым. Субъекту конфликта бывает просто необходим противник, и он находит его даже в лице совершенно непричастного к данному конфликту человека. Есть люди, постоянно замыкающие на себе чье-либо чрезмерное эмоциональное напряжение. Вместе с тем участник и субъект конфликта – отнюдь не одно и то же. Можно принимать непосредственное участие в конфликте, тем или иным образом инспирируя его, и оставаться «за кулисами» событий.

Анализ причин конфликтов

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

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

2) *различное понимание групповых норм поведения*. В каждой социальной группе существуют нормы «должного», «рекомендованного» и «запрещенного» поведения. Крупный социолог XX в. П. А. Сорокин в этой связи писал: «Стоит вступить в общение двум или большему числу лиц, из которых каждый понимает по своему разряду должного, а соответственно и рекомендованного и запрещенного поведения, и конфликт и борьба между ними будут неизбежными»;

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

4) *ослабление социального контроля*. Любая социальная система разрушается тогда, когда перестают действовать ценности и нормы, лежащие в ее осно-

ве. Это, в свою очередь, происходит тогда, когда ослабевает управленческое звено;

5) *социальное неравенство и нарушение принципов социальной справедливости, которые в большинстве случаев понимаются субъективно.* К причинам психологического характера, в частности, можно отнести: психофизиологическую и социально-психологическую несовместимость; нарушение закономерностей межличностного общения, заданность межличностного взаимодействия в режиме взаимных претензий; различия в стереотипах поведения, черно-белое восприятие действительности, личностная и групповая атрибуция (приписывание), нетерпимость к инакомыслию, др.»

Этические системы ценностей и конфликтное поведение

Этические ценности – это те ценности, которыми руководствуется человек в организации собственного поведения. Они представляют собой не только строго определенную иерархию, но и сложные системы, которые принято называть этическими. Выделяют две основные этические системы: *первая* преобладает в тех сообществах, в которых большинство членов негативно оценивают соединение добра и зла, и отдается предпочтение человеку, стремящемуся к компромиссу; *вторая* этическая система ценностей преобладает в тех культурных сообществах, где соединение добра и зла оценивается позитивно, и предпочтение отдается личности с бескомпромиссным поведением. Конфликт имеет тенденцию к саморазрешению только тогда, когда традиционные макроэкономические модели, в основе которых лежит представление о человеке как о чисто рациональном существе, исчерпали себя, они не позволяют понять глубокие причины конфликтов, раздирающих сегодняшний мир, поскольку эти конфликты носят в большей степени моральный, чем экономический характер, и обе конфликтующие стороны принадлежат к первой этической системе. Их самооценка возрастает именно в результате взаимного компромисса. Если же обе стороны принадлежат ко второй этической системе ценностей, конфликт имеет тенденцию к нарастанию, а компромисс ведет только к снижению их самооцен-

ки. Если же стороны принадлежат к различным этическим системам, они, как правило, неверно истолковывают намерения друг другу.

Профилактика и разрешение межличностных конфликтов

Поскольку межличностные конфликты трудноразрешимы или неразрешимы вообще, очень важно своевременно обнаружить наличие конфликтной ситуации. Это можно сделать только тогда, когда руководитель владеет обстановкой в подчиненном подразделении. Восприятие руководителем информации о конфликтах должно быть свободно от субъективизма, упрощений и деформаций. Вместе с тем, суждения руководителей всегда носят оценочный характер, что может привести к недооценке или переоценке конфликтных ситуаций. Следствием недооценки является ее поверхностный анализ, не затрагивающий истинных причин конфликта. Переоценка может привести к тому, что конфликт будет обнаружен там, где в действительности его нет. В результате этого может возникнуть взаимное недоверие и подозрительность, разрушающие нормальное межличностное взаимодействие.

При анализе конфликтной ситуации наибольшее должно придаваться информации, полученной из первых рук и от незаинтересованных лиц. Объективной оценке зарождающегося конфликта способствует учет вероятных субъективных устремлений его непосредственных участников. При этом учитывается, что участие в конфликте может быть и скрытым, завуалированным, а его подлинники нередко остаются в тени.

В том случае, если конфликт стал реальным целесообразно установить, мотивы поступков и характеристики его участников; предмет конфликта; размеры и причины; характер противоречий, лежащих в его основе; степень остроты конфликта. Так, характеристики участников нужны для того, чтобы понять внутренние причины, заставляющие их идти на конфликт. Обнаружение предмета, то есть материальных или духовных ценностей, из-за которых разгорелся конфликт, помогает скоординировать усилия по его преодолению. Вместе с тем, многие конфликты, в сущности, беспредметны. Представление о размерах

конфликта необходимо для определения адекватности предпринимаемых действий. Профилактика конфликта предполагает устранение его основы. Участникам конфликта предлагается вдуматься в доводы друг друга, осмыслить последствия конфликта, переориентировать негативное отношение друг к другу на нейтральное. Обычно участники конфликта даже не подозревают, что их доводы во многом сходны и скорее сближают их, чем разъединяют. Среди методов разрешения конфликта наиболее часто применяется *метод «выпускания пара»*, суть которого состоит в том, что противники высказывают свои обвинения третьей стороне (руководителю) и стараются сформулировать их логично. При этом многое отбрасывается, поскольку конфликт основывается на эмоциях, а не на объективных причинах. Ввиду того, что межличностный конфликт трудноразрешим, единственным средством его преодоления является увеличение психологической дистанции. Поэтому следует развести конфликтующих и тем самым перевести конфликт в иное русло. Снижению уровня конфликтности способствует *применения метода «сверхзадач»*. Он направлен на то, чтобы заставить участников конфликта думать о других, более важных проблемах, нежели выяснение отношений. Этот метод предусматривает вовлечение противостоящих сторон в активную совместную деятельность, поскольку возникающие в ходе нее межличностные контакты могут привести к разрушению негативных стереотипов и групповых антиподов. При этом значимый для всех результат деятельности должен зависеть от сотрудничества, а не от соперничества и сопровождаться усилением положительной информации друг о друге. Важным фактором нормализации межличностных отношений между сотрудниками является нейтрализация поддерживающих группировок, заложниками которых нередко становятся участники конфликта, а также принятие других мер, разработанных на основе анализа конкретной ситуации.» [Фененко, Ю. В. Социология управления : учеб. пособие / Ю. В. Фененко. – М. : ПКЦ Альтекс, 2005. – 236 с. – С. 146 – 156].

РАЗДЕЛ 8. СОЦИАЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

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

Решение – это волевой акт, выражающий осознанное намерение действовать определенным образом, выбор пути достижения какой-либо цели. Принимаемые индивидом решения делятся на личные («для себя») и профессиональные, обращенные на деятельность других людей. Среди профессиональных решений различаются экспертные, не имеющие для адресата правовой обязательности (например, врач – пациент, технолог – рабочий), и управленческие, обладающие силой власти по отношению к исполнителю. Социологические исследования должны содержать в себе экспертные решения в виде рекомендаций органам управления. Эти рекомендации в случае их принятия и утверждения приобретают статус управленческих. *Управленческое решение – это формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения (руководителя) участвуют и другие члены организации.* Такое решение есть элемент отношений руководства-подчинения. Решение принимается «за других» и выступает как фактор власти в организации. Принятие управленческого решения означает определение необходимости и цели предлагаемого изменения, а также включение его в систему организационных отношений. Осуществление управленческого решения подразумевает наличие в нем плана, а затем и самой деятельности по достиже-

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

Решение в социальном управлении имеет две стороны. Первая – профессионально-технологическая. Она связана с особенностями решаемой управленческой задачи в той или иной сфере деятельности людей. Другая – социально-технологическая, характеризующая роль человека, его потребностей и интересов, их взаимодействие в процессе реализации задачи. Тем самым решение в социальном управлении включает определенную социальную технологию, которая основывается на закономерностях развития общественных отношений, зависит от места и роли человека в социальной системе, учитывает конкретное содержание управленческой задачи и цели, ради которых она применяется. Анализ управленческих решений чрезвычайно информативен с точки зрения исследования механизмов и эффективности управления. Такой анализ дает представление о распределении управленческих усилий по различным внутриорганизационным вопросам, о способах их разрешения, стиле руководства коллективом и т.п. В управленческих решениях фокусируются основные цели, интересы, противоречия, характерные для жизнедеятельности организации, социальных отношений внутри нее. Из методов исследования здесь предпочтительны анализ документов (текстов, приказов, распоряжений, планов оргтехмероприятий, протоколов заседаний), фиксированное наблюдение (фотография рабочего дня руководителя, совещаний), экспертные оценки (определение эффективности решений и т.д.). Выделяются следующие разновидности управленческих решений:

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

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

б) *производственные, вторичные решения*, то есть принятые во исполнение, развитие других решений и неизбежно вытекающие из них (ранее принятых, «спущенных» извне). Инициативные решения, то есть не жестко детерминированные, содержание которых предполагает индивидуальный вклад субъекта решения. При этом диапазон колебаний может быть значительным, что для организации имеет важные последствия. Здесь также можно выделить две разновидности:

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

б) *реорганизационные*, то есть направленные на изменение какого-либо элемента организации (перераспределение ресурсов, разработка новых задач, изменение административной структуры и пр.). Такие решения в какой-то мере также детерминированы внешними условиями (политика, экономика и т.д.), но, как правило, предопределены организационными условиями. Реорганизационные решения представляют основной интерес для исследования управления. Они включают в себя организационное проектирование и в основном связаны с личным вкладом руководителя. Их удельный вес в общем объеме управленческих решений сравнительно невелик. По данным исследований, число изданных по ним приказов колеблется от 5 до 30% от общего числа приказов. Замечено, что на их численности сказывается отраслевая специфика, стиль руководства, стабильность организации и другие условия. С социологической точки зрения весьма существенным основанием для классификации решений является их ориентация на поддержание или развитие, изменение организационного порядка. Вместе с тем, классификация управленческих решений может осуществляться по самым различным основаниям. С точки зрения содержания, направления и специфики жизнедеятельности различных социальных общностей и групп выделяют управленческие решения, направленные на развитие: сфер об-

щественной жизни, отраслей народного хозяйства; половозрастных, национальных групп населения. Если принимается во внимание временной критерий, то выделяются долгосрочные (перспективные), среднесрочные и оперативные управленческие решения. Если критерием выделения различных типов решения становится его социальная значимость для всего общества, то выделяют стратегические, тактические и непосредственные решения.

По субъекту управления решения подразделяются на *общегосударственные, региональные, местные, районные, решения общественных, политических организаций* и т.д. В зависимости от меры вклада субъекта решения в организационные преобразования управленческие решения могут быть разделены на *стандартизированные решения* (то есть жестко обусловленные, детерминированные принятыми вышестоящими организациями предписаниями и распоряжениями) и *инициативные решения* (которые предполагают собственный выбор альтернативы поведения из нескольких возможных).

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

Объективность управленческого решения означает его соответствие объективным социальным законам и закономерностям. Объективный подход к управленческому решению требует рассматривать его содержание с позиций наук о человеке, научного анализа его деятельности и поведения. Управленческое решение должно обеспечивать такое положение людей в системе экономических отношений, которое открывает широкие возможности для проявления их творческой активности за счет полной реализации личных материальных и духовных потребностей. Люди будут выполнять это решение с полной отдачей только тогда, когда увидят в нем свои личные, в том числе и корыстные, интересы. Социальное управленческое решение должно учитывать весь спектр социальных взаимосвязей, что вытекает из требования системности. Системный подход отражает объективную взаимосвязь сферы социальных от-

ношений со всеми другими компонентами общества. Требование комплексности управленческого решения вытекает из многообразия отношений, в которых находится человек, множественности факторов, воздействующих на его интересы. Комплексность предполагает полный охват социальной реальности. Сюда включаются социально-бытовые условия, возможности удовлетворения материальных и духовных потребностей, социально- психологический климат в коллективе, содержание и характер труда, перспективы должностного роста и т.д. Время, когда строили на голом месте, без учета внепроизводственной сферы, условий труда и отдыха работников, прошло. Решение многих производственных вопросов в настоящее время находится во внепроизводственной сфере. Учет социальной реальности в управленческом решении носит конкретный характер. Управленческое воздействие направлено на конкретных людей, находящихся в определенных условиях. Одинаковые задачи могут быть достигнуты по-разному в зависимости от реальной обстановки.

Конкретность управленческого решения предполагает простоту, ясность и строгость форм выражения, логическую последовательность и четкие временные рамки реализации. Проявлением конкретности в управленческом решении является адресность, то есть указание на конкретных исполнителей или ответственных лиц. Безадресность решения порождает те же социальные последствия, что и неопределенность. Качество решения зависит от того, какую меру ответственности оно предполагает за выполнение или невыполнение, содержание и результат. Механизм выработки и реализации управленческого решения должен предусматривать формы и методы воздействия на интересы субъектов управления, определяющих решения. В управленческое решение должна вводиться система отношений ответственности, в которых находится субъект, принимающий решения, и субъект, контролирующий его результаты. Важным требованием, обеспечивающим эффективность управленческого решения, является его непротиворечивость. Соответствующие решениям действия исполнителей и лежащие в основе этих действий интересы не должны противоречить друг другу.

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

Эффективность управления во многом обусловлена качеством разработки и реализации управленческих решений. Именно в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и ведущих к определенным социальным изменениям. Поэтому социологи рассматривают решения в качестве центрального элемента управления в организации. Понятие «социальное управленческое решение» имеет два значения. В первом значении решение понимается как полученный результат воздействия, то есть новое состояние объекта управления. Во втором значении решение рассматривается как процесс, как совокупность последовательных действий, необходимых для получения желаемого результата, то есть как ход выработки и реализации управленческого решения. Познание людьми социальных закономерностей, лежащих в основе управленческого решения, всегда относительно. В решении нельзя в каждый данный момент охватить все многообразие связей и отношений, их динамику в социальных общностях, учесть интересы составляющих их людей. Объективно существующее несоответствие между ограниченными возможностями субъекта управления и сложностью социального объекта управления приводит к тому, что в его развитии всегда присутствует элемент стихийности, требующий учета в процессе выработки и реализации управленческого решения. Уровень управленческого решения также зависит от знаний, практического опыта, индивидуальных способностей людей, соответ-

ствия их особых интересов целям управленческого решения. Социальное управленческое решение проходит стадии выработки, принятия, а затем осуществления. Выработка – это подготовка какого-либо варианта решения к его принятию. Она включает анализ информации, выявление проблем, постановку задачи, поиск альтернативных путей ее решения, распределение их по степени предпочтительности, проработку одного или нескольких из них. На этой стадии используются системный анализ, совещания, согласования, а также управленческое консультирование. Необходимость в управленческом решении появляется тогда, когда возникает проблема. В основе управленческой проблемы лежит объективное противоречие (потенциальное или реальное), затрудняющее функционирование и развитие объекта управления. Противоречие обусловлено различиями между его существующим и необходимым (желаемым) состоянием. Проблема возникает в том случае, когда функционирование объекта не обеспечивает достижения поставленных целей как в данный момент, так и в прогнозируемом будущем. Подготовка управленческого решения заключается в выявлении и исследовании возможностей решения проблемы.

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

Анализ проблемной ситуации призван раскрыть внутренние источники и движущие силы исследуемого объекта. Поиск решения проблемы включает определение цели, постановку задачи, формирование и отбор возможных вариантов решения. Реализация поставленных целей предполагает определение необходимых для этого действий, то есть постановку задач. Они должны ответить на вопросы о том, когда именно, какими силами и средствами будут достигнуты эти цели. В зависимости от конкретных условий реализовать одну и ту же

цель можно с помощью различных сил и средств. В результате образуется набор вариантов управленческого решения, из которых необходимо отобрать оптимальный. Обобщенной характеристикой решения является его эффективность, то есть степень реализации цели, соотнесенной с затратами на ее достижение. Чем больше степень достижения поставленных целей и чем меньше затрат на их осуществление, тем эффективнее управленческое решение. На базе вариантов решения управленческой задачи вырабатываются проекты, включающие систему процедур, операций, ведущих к реализации поставленной цели. С содержательной стороны эта система представляет собой совокупность конкретных действий, план работы, в которых выделяются составные элементы задачи, их параметры, показатели и др. Социальное управленческое решение считается допустимым к принятию при условии, если оно удовлетворяет ресурсным, правовым, морально-этическим, социальным и иным критериям. Эффективность всего процесса управления зависит от качества принимаемых решений. На качественное состояние управленческих решений могут влиять два немаловажных обстоятельства: во-первых, методы принятия решений и, во-вторых – учет и возможность управления риском при принятии и реализации управленческого решения. В социологической литературе обычно освещаются три следующих метода принятия решения:

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

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

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

Момент, который требует особого внимания при выработке управленческого решения, состоит в определении допустимого уровня безопасности, стандарта, то есть проблемы анализа риска и управления им. Оценка риска предполагает научный анализ кризисной ситуации, причин и факторов, породивших ее и способствующих ее развитию, масштабов конкретной ситуации. Управление риском означает анализ и интерпретацию рискованной ситуации при разработке конкретного управленческого решения и его осуществлении. Управленческий риск предполагает сознательное принятие решения, последствия реализации которого не вполне предсказуемы, поскольку существует определенная часть элементов системы, поведение которых невозможно предугадать. В этом и состоит риск. Сложные перспективные решения зачастую связаны с риском. Но без риска управляемая система обречена на застой. Осуществление управленческого решения – это не менее сложная, а более значимая задача, чем его выработка и принятие. В определенных социальных образованиях (например, в армии) осуществлению решения отводится ведущая роль.

Осуществление решения складывается из двух составляющих: 1) сам проект предполагаемого изменения, план достижения цели; 2) действительный, реально складывающийся процесс осуществления решения в его конкретном проявлении. Проблема состоит в том, что обе эти составляющие зачастую не совпадают. Даже перевод принятого решения на язык приказа может вызвать трудности из-за несовпадения языка устной и письменной речи и используемых в них систем значений. Цепь превращений (приказ – в распоряжение, затем в задание) затрагивает не только форму, но и содержание решения. Кроме того, процесс осуществления решения оказывается под воздействием ряда факторов. К ним можно отнести одновременное осуществление других решений, наложение личных и групповых интересов и пр. Вследствие этого возникает та или иная степень отклонения результата от первоначального содержания самого решения. Степень осуществляемости управленческих решений есть важнейший показатель управляемости организации в целом.

Измерение исполнения и диапазона руководства начинается с определения единицы управляемости. Это необходимо потому, что управленческие решения (приказы, указания и т.д.) бывают самого разного рода. Например, решение может выглядеть так: «Начальнику такого-то подразделения провести такие-то мероприятия...». Далее перечисляются, какие. В другом случае перечисляется ряд начальников подразделений, но всем им предписывается делать что-то одно. Поэтому вполне резонно возникает вопрос о единице измерения управляемости, то есть единице анализа распорядительной документации. Чаще всего такой единицей является следующее: одно задание – одному лицу. Это означает, что если в приказе перечисляется шесть начальников подразделений, которые должны сделать какое-то общее дело, то можно говорить о шести единицах анализа. Если же одному руководителю поручено исполнить шесть различных поручений, то и единиц анализа исполнительности будет также шесть. Единицы анализа могут быть подвергнуты обработке по целому ряду параметров. Например, замер на промышленном предприятии показал, что за год реализуемость управленческих решений составила 61% от общего их количества. Следовательно, процент нереализованных решений – 39. Примем эти 39% за 100% и рассмотрим причины невыполнения по разным основаниям. 28% решений было не выполнено по причине неисполнительности отдельных руководителей или, иначе говоря, низкой исполнительской дисциплины. 32% – в результате так называемых «непредвиденных явлений». Речь идет об авариях, перебоях с сырьем (подвели смежники) и т.д. Однако самый высокий процент пришелся на недостатки самих управленческих решений. Нередко в решениях указываются нереальные сроки, или они не имеют достаточного материально-технического обоснования, и т.д.

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

сплочения коллектива. Обычной организационной формой коллективного решения служит формирование специальных временных групп с целью выработки совместного решения какой-либо проблемы. В практике зарубежного и отечественного социального управления эта форма получила широкое распространение. В их состав могут входить специально подобранные эксперты. Однако зачастую членство в них определяется близостью работников к руководителю, их местом на «шкале престижа» и другими причинами. Создание такого рода «решающих групп» расширяет диапазон участия в управлении, повышает заинтересованность работников в осуществлении принятых ими решений. Благодаря обмену информацией, накоплению знаний может повыситься качество управленческих решений. Наибольшие трудности при выработке коллективного решения вызывают вопросы о том, каким образом превратить совокупность индивидуальных оценок в групповое мнение; какова реальная возможность в условиях наличия нескольких людей и нескольких альтернатив для выбора выработки оптимального управленческого решения; как свести противоречивые мнения к общему знаменателю. Чисто логическое или математическое рассмотрение эффективности групповых решений заводит в тупик. Здесь важно учитывать социально-психологические закономерности принятия решения в группе. Процесс принятия группового решения тесно связан с проблемой лидерства и руководства. Это одна из важнейших функций руководителя, а организация группы на принятие такого решения – его важнейшая задача. Эта задача решается в ходе предварительной групповой дискуссии, где в процессе группового взаимодействия особенно ярко проявляются конформизм и лидерство, происходит взаимообмен ценностными ориентациями и изменение мнений. Преимущества коллективных решений перед индивидуальными проявляются в меньшем числе ошибок. Взаимодействие работника в ситуации решения с другими работниками вызывает у него дополнительную активность из-за возникновения эффекта состязательности, чувства причастности, возможность проявления своих знаний, способностей. В группах с однородным составом (по должностному, профессиональному, образовательному, возрастному и другим призна-

кам), как правило, наблюдается меньшее расхождение во мнениях, быстрее устанавливается согласие. В разнородных по составу группах гораздо больше противоречий, даже конфликтов, но зато больше альтернатив и меньше ошибок при принятии решений. Наряду с достоинствами коллективные решения страдают рядом недостатков. К ним следует отнести: рассеивание ответственности; позиции склонных к риску участников оказываются сильнее; в группе больше проявляются социально одобряемые качества в ущерб рациональности. Решение зависит от степени риска. Группа склонна принимать наиболее рискованные решения, которые могут привести к очень серьезным негативным последствиям. Однако эти минусы могут быть отчасти нейтрализованы. В настоящее время выработаны специальные методы групповой работы: выработка решений с использованием методов интенсивной мыслительной деятельности («мозгового штурма», синектики – соединение разнородного); методы группообразования (социально-психологический тренинг).» [Фененко, Ю. В. Социология управления : учеб. пособие / Ю. В. Фененко. – М. : ПКЦ Альтекс, 2005. – 236 с. – С. 78 – 90].

ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ТЕМЫ К СЕМИНАРУ

Тема 1. Функции и методы управления

Функции управленческой деятельности: целеполагания; административная; информационно-аналитическая; социальная; прогнозирования; планирования; мотивационно-стимулирующая; корректирующая деятельность; сохранение целостности системы управления; обеспечение профессионализма и дисциплины кадров; контроля всех подразделений системы; создание благоприятного климата для успешной работы; повышение качества и эффективности системы.

Методы управления как сознательно и последовательно применяемые способы достижения намеченной цели. Экономические, социальные и социально-психологические методы.

Тема 2. Управление персоналом

Кадровое обеспечение эффективности достижения цели организации. Подбор и расстановка кадров. Социально-психологическая характеристика личности руководителя. Стили руководства. Роль лидера в управленческой деятельности. Индивидуальные особенности людей и их учет в работе руководителя. Методы изучения мотивации работников. Социально-психологический климат коллектива и факторы, на него влияющие. Методики изучения удовлетворенности взаимоотношениями в коллективе. Методики аттестации кадров.

Тема 3. Управленческие решения

Виды управленческих решений. Способы принятия управленческих решений. Ответственность руководителя за принятие решения. Привлечение коллектива к разработке решений. Методы активизации исполнителей к участию в принятии управленческих решений. Ошибки в принятии решений и их устранение.

ПРИЛОЖЕНИЕ

СОЦИОГРАММА (группа из 8 человек: 5 женщин и 3 мужчин)

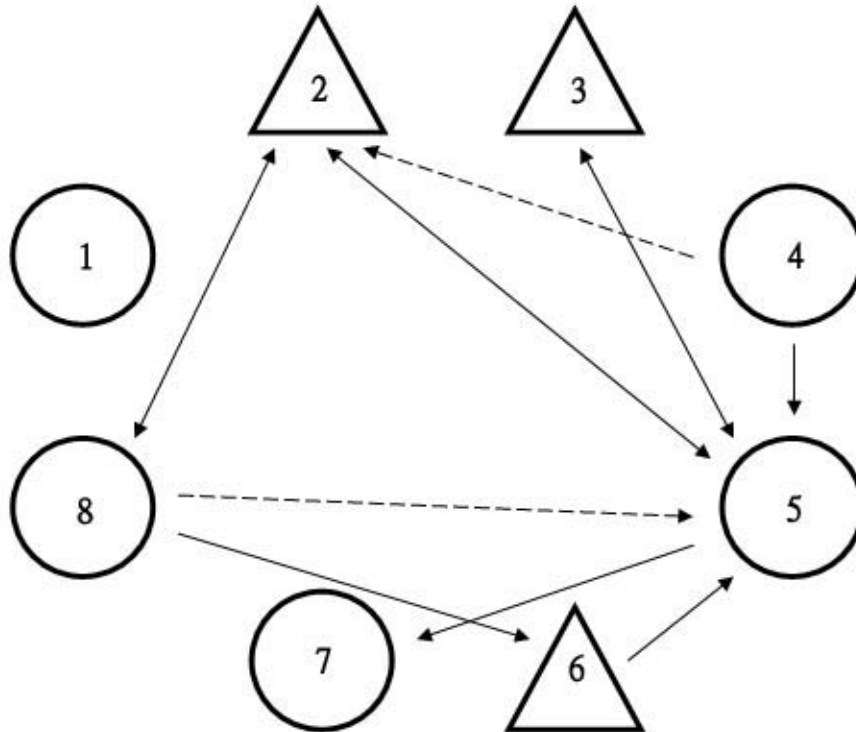


Рис. 1. Социограмма

На рис. 1. показаны все микрогруппы (непрерывные обоюдные линии соединяют людей в микрогруппу): стрелочками в одну сторону обозначены симпатии (непрерывная линия), антипатии (прерывная линия). Тот, к кому идет большинство симпатий, является лидером.

Группа из двух симпатизирующих человек – диада (№ 2 и № 8, № 2 и № 5, № 3 и № 5). Если больше двух объединений нет, то это свидетельствует о том, что группа находится еще в стадии становления. Другими словами, еще нет тесных отношений.

СОЦИОМИШЕНЬ (графическое изображение коллектива)

Рис. 2 дает возможность увидеть статус каждого члена коллектива. В реальности все фигуры мужчин и женщин носят фамилии и имена.

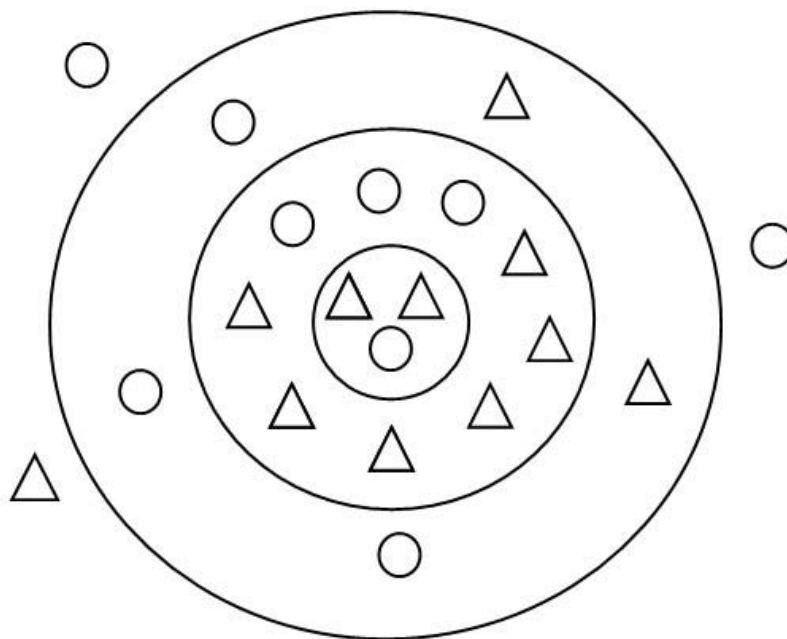


Рис. 2. Социомишень

На рис. 2 изображена социомишень группы из 20 человек. В центре находятся лидеры или звезды (самые популярные личности группы, с которыми все хотят общаться). В значках могут быть проставлены фамилии этих людей.

В следующем круге находятся «предпочитаемые». Те, кто дружит между собой и находится в деловых и личностных отношениях.

Третий круг составляют принятые, с которыми вступают только в деловые отношения.

За пределами круга могут находиться «отверженные». Это те, кто обладает плохим характером, сплетник, грубиян и т.п., и с ними не хотят общаться. Или это могут быть новички, которые еще не сумели никак себя проявить.

Коллектив считается тем сплоченнее, чем больше людей находятся в деловых и личностных отношениях.

Как работать с подчиненными в зависимости от их уровня квалификации

| Уровень развития сотрудника, коллектива | Форма управленческого поведения |
|---|--|
| <p>Низкий уровень: не хотят работать (низкая квалификация, недобросовестные работники)</p> | <p>«Авторитарное указывание»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) четкие указания что делать и как делать, инструктаж; 2) постоянный контроль работы; 3) когда необходимо – наказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы. |
| <p>Средний уровень: хотят работать, но еще не умеют работать (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны, добросовестны)</p> | <p>«Популяризация»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет, рекомендации, дается возможность и самостоятельность проявить); 2) регулярный контроль работы; 3) уважительное, доброжелательное отношение; 4) интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры, развиваются общие интересы); 5) когда необходимо – приказывайте; 6) вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо – наказывайте. |
| <p>Хороший уровень: хотят и умеют работать (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточную для большинства аспектов работы). Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они брали на себя больше ответственности и чтобы их моральное состояние постоянно оставалось хорошим.</p> | <p>«Участие в управлении»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, советуйтесь с ними; 2) поощряйте инициативу подчиненных, высказывание ими своих замечаний, предложений; 3) предоставляйте больше ответственности; 4) ограничивайте прямые указания и контроль; 5) создавайте системы самоконтроля сотрудников; 6) ставьте цели, не уточняя способы их достижения; 7) больше общайтесь; 8) вознаграждайте активность, инициативу, хорошую работу. |
| <p>Высокий уровень: хотят и умеют работать творчески (экстраспециалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники)</p> | <p>«Передача полномочий»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ставьте проблему, проясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним; 2) предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику для самостоятельного решения проблемы; 3) избегайте вмешательства в дела; 4) самоуправление и самоконтроль у сотрудников; 5) если Вас просят, оказывайте поддержку; 6) серьезно реагируйте на просьбы. |

Определяем свой темперамент

Ниже в таблицах приводятся черты всех четырех темпераментов, по 20 в каждой. Внимательно прочитайте их и отметьте, сколько черт какого темперамента Вам присущи. Далее на чистом листе бумаги нарисуйте квадрат, разделив его на равные части и проведя диагонали, на которых, одинаковым масштабом отложите по 20 делений (они соответствуют чертам темперамента). Ваш квадрат будет состоять из 4-х равных квадратов с диагоналями. Левый верхний квадрат – квадрат меланхолика, правый верхний квадрат – холерика, нижний правый квадрат – сангвиника, нижний левый – флегматика. Теперь на диагонали внутри каждого квадрата нанесите полученные Вами цифры, обозначающие, сколько черт этого Вы у себя насчитали, и на диагонали, на соответствующей цифре поставьте жирную точку. Соединив все точки в квадратах, Вы получите ромб, что будет свидетельствовать о смешанном темпераменте, но при этом будет видно, черты какого темперамента в Вас преобладают.

| ЧЕРТЫ ХОЛЕРИКА | ЧЕРТЫ САНГВИНИКА |
|---|---|
| 1. Неусидчивый, суетливый | 1. Веселый, жизнерадостный |
| 2. Невыдержанный, вспыльчивый | 2. Энергичный и деловой |
| 3. Нетерпеливый | 3. Часто не доводит начатое дело до конца |
| 4. Резкий и прямолинейный в отношениях с людьми | 4. Склонен переоценивать себя |
| 5. Решительный, инициативный | 5. Способный быстро схватывать новое |
| 6. Упрямый | 6. Неустойчив в интересах и склонностях |
| 7. Находчив в споре, спорщик | 7. Легко увлекается всем новым |
| 8. Работает рывками (спад – подъем) | 8. Легко приспосабливается к разным обстоятельствам |
| 9. Склонен к риску | 9. Легко переживает неудачи |
| 10. Может разозлиться, но быстро остывает | 10. Быстро включается в работу и легко переключается с одной на другую |
| 11. Обладает быстрой, страстной, сбивчивыми интонациями речью | 11. Быстро остывает, если дело перестает его интересовать или не получается |
| 12. Неуравновешен и склонен к горячности | 12. Не любит монотонной, будничной, однообразной работы |

| ЧЕРТЫ ХОЛЕРИКА | ЧЕРТЫ САНГВИНИКА |
|---|--|
| 13. Агрессивен, забияка | 13. Общителен, отзывчив, легко сходится с людьми |
| 14. Нетерпелив к недостаткам, любит все критиковать | 14. Вынослив и работоспособен |
| 15. Обладает выразительной мимикой | 15. Громкая отчетливая речь с живыми жестами и мимикой |
| 16. Способен быстро действовать и решать | 16. Способен сохранять самообладание в сложной обстановке |
| 17. Постоянно стремится к новому | 17. Пребывает всегда в бодром настроении |
| 18. Обладает резкими, порывистыми движениями | 18. Легко засыпает и пробуждается |
| 19. Настойчив в достижении цели | 19. Часто несобран, проявляет поспешность в принятии решений |
| 20. Склонен к резким сменам настроения | 20. Не всегда сосредоточен в работе, легко отвлекается. |

| ЧЕРТЫ ФЛЕГМАТИКА | ЧЕРТЫ МЕЛАНХОЛИКА |
|---|--|
| 1. Спокойный и хладнокровный | 1. Стеснительный и застенчивый |
| 2. Последовательный и обстоятельный в делах | 2. Легко теряется в новой обстановке |
| 3. Осторожен и рассудителен | 3. Затрудняется в установке контактов с незнакомыми людьми |
| 4. Умеет ждать | 4. Не верит в свои силы |
| 5. Молчалив, не любит попусту болтать | 5. Стремится к одиночеству |
| 6. Обладает спокойной равномерной речью, без ярко выраженных эмоций, жестов, мимики | 6. Теряется при неудачах. Склонен к панике |
| 7. Сдержан и терпелив | 7. Склонен уходить в себя |
| 8. Начатое дело доводит до конца | 8. Быстро утомляется. Нуждается в частых перерывах |
| 9. Глубоко сосредоточен при выполнении работы, не отвлекается | 9. Непроизвольно подчиняется чужому влиянию |
| 10. Строго соблюдает выработанный режим жизни, системы в работе | 10. Слабая, тихая речь при волнении может пропадать, снижаться до шепота |
| 11. Способен к объективной оценке обстоятельств, владеет собой | 11. Впечатлительный до слезливости |
| 12. Слабая реакция на поощрение и порицание | 12. Чрезвычайно восприимчив к одобрению или порицанию |

| ЧЕРТЫ ФЛЕГМАТИКА | ЧЕРТЫ МЕЛАНХОЛИКА |
|--|---|
| 13. Добродушен, необидчив, незлопамятен | 14. Склонен к подозрительности и мнительности |
| 14. Стабилен в отношениях с людьми, доброжелателен | 14. Предъявляет высокие требования к себе и окружающим |
| 15. Медленно включается в работу и переключается с одной на другую | 15. Болезненная чувствительность и легкая ранимость |
| 16. Ровные отношения со всеми. Не конфликтен | 16. Чрезвычайная обидчивость, злопамятен |
| 17. Любит аккуратность и порядок во всем | 17. Скрытен, необщителен, отсутствует потребность в общении |
| 18. Медленно адаптируется к новой обстановке | 18. Не активен. Робок |
| 19. Малоподвижный, вялый | 19. Безропотная покорность |
| 20. Очень выдержан | 20. Стремится вызвать сочувствие и помощь у окружающих |

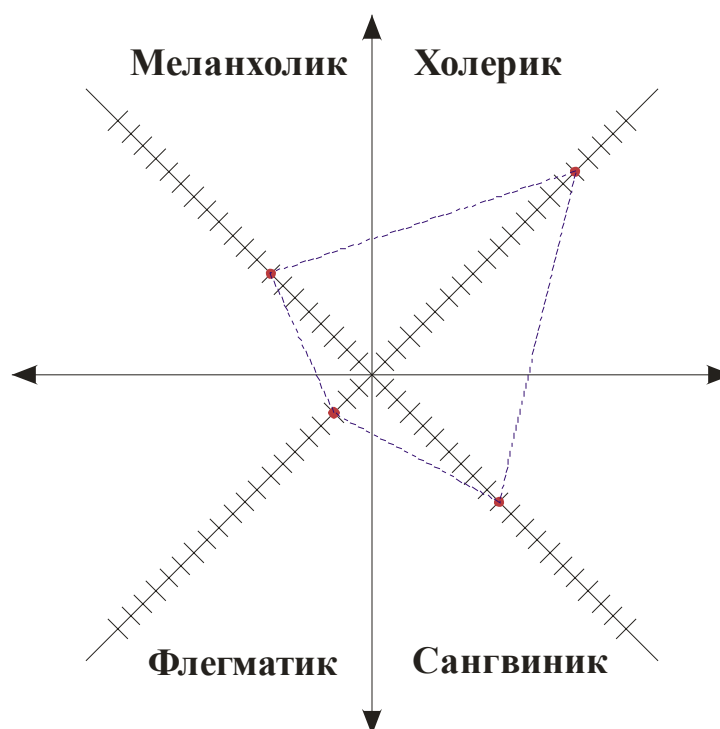


Рис. 3. Темперамент

Количество черт: меланхолик – 8, холерик – 16, сангвиник – 10, флегматик – 3.

Эти цифры и откладываем на диагоналях в квадратах темпераментов.

Психометрическая типология

Психогеометрия как система сложилась в США. Автор этой системы Сьюзен Деллингер – специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. Психогеометрия – система анализа типологии личности на основе наблюдения поведения человека и предпочтений выбора им какой-либо геометрической фигуры.

Квадрат



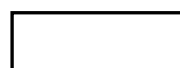
круг



треугольник



прямоугольник



зигзаг



Чтобы узнать свой тип личности руководителя, расположите фигуры в порядке предпочтения их Вами. Та, что будет первой, указывает на Ваш тип руководителя.

КВАДРАТ: организованность, пунктуальность, строгое соблюдение правил, инструкций, аналитичность мышления, внимательность к деталям, ориентация на факты, пристрастие к письменной речи, аккуратность, чистоплотность, рациональность, осторожность, сухость, холодность, практичность, экономность, упорство, настойчивость, твердость в решениях, терпеливость, трудолюбие, профессиональная эрудиция, слабый политик, узкий круг друзей и знакомых.

КРУГ: Высокая потребность в общении, контактность, доброжелательность, забота о другом, щедрость, способность к сопереживанию, хорошая интуиция, спокойствие, склонность к самообвинению и меланхолии, эмоциональная чувствительность, доверчивость, ориентация на мнение окружающих, нерешительность, слабый политик, болтливость, способность уговаривать, убеждать других, сентиментальность, тяга к прошлому, склонность к общественной работе, гибкий распорядок дня, широкий круг друзей и знакомых.

ТРЕУГОЛЬНИК: лидер, стремление к власти, честолюбие, установка на победу, прагматизм, ориентация на суть проблемы, уверенность в себе, решительность, импульсивность, сила чувств, смелость, неукротимая энергия,

склонность к риску, высокая работоспособность, буйные развлечения, нетерпеливость, великолепный политик, остроумие, широкий круг общения, но малый круг близких и друзей.

ПРЯМОУГОЛЬНИК: изменчивость, непоследовательность, неопределенность, возбужденность, любознательность, позитивная установка ко всему новому, смелость, низкая самооценка, неуверенность в себе, доверчивость, нервозность, быстрые, резкие колебания в настроении, избегание конфликтов, забывчивость, склонность терять вещи, непунктуальность, новые друзья, имитация поведения других людей (подражание), тенденция к простудам, травмам, дорожно-транспортным происшествиям.

ЗИГЗАГ: жажда изменений, стремление к творчеству (креативность), жажда знаний, великолепная интуиция, одержимость своими идеями, мечтательность, устремленность в будущее, позитивная установка ко всему новому, восторженность, энтузиазм, непосредственность, непрактичность, импульсивность, непостоянство настроения, поведения, стремление работать в одиночку, отвращение к бумажной работе, душа компании, остроумен, безалаберность в финансовых вопросах.

Ценностные ориентации личности

Это система взглядов личности на фундаментальные социальные объекты.

Экономические – взгляды на капитал-деньги, труд, государство и рынок, экономическую иерархию, экономическую справедливость и свободу.

Политические – взгляды на демократию и диктатуру, субъект социального управления и его цель, политическую справедливость и свободу.

Религиозные – взгляды на Бога и Пророка, церковь и ее место в обществе, религиозную свободу.

Национальные – взгляды на нацию и ее место в обществе.

Педагогические – взгляды на гуманитарное образование и воспитание.

Ценностные ориентации типологизируются по: социологическому критерию (экономические, политические, религиозные...); идеологическому крите-

рию – либеральные, коммунистические, национальные; нравственности – либеральные и традиционные; сформированные знанием или социальными стереотипами.

Ценностные ориентации – самая конкретная, самая объемная составляющая личности. Изучать личность лучше всего именно по ценностным ориентациям, так как здесь личности максимально отличаются друг от друга потому, что на этом уровне уже идет различие по идеологии и нравственности. На ценностные ориентации уже влияют конкретные факторы конкретной общественной формации.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Определите стиль руководства: ситуация 1

Евгений Семенович – директор со стажем. Несмотря на свой почтенный возраст (65), найти его на месте невозможно. Он весь в действии. То выступает на симпозиуме, то находится в заграничной командировке, то водит гостей по объектам. В дни приема по личным вопросам у его кабинета собирается большая очередь. Директор всегда появляется с опозданием, а бывает, что и совсем не приходит. Вопросы посетителей решает очень быстро, сказывается опыт. Но разговора по душам из-за его вечной спешки не получается, и многие посетители уходят с чувством неудовлетворения. Всегда очень самоуверен, советоваться с младшими по рангу не считает нужным. Часто вмешивается, вплоть до личной жизни, в дела подчиненных. Любит всем давать распоряжения, хотя на их проверку времени у него не хватает. Своих людей в обиду другим не дает. Но сам может и обидеть подчиненного. На замечания по этому поводу отвечает: «Да я же любя, они для меня как родные дети. Я их поругаю, я же и пожалею».

Определите стиль руководства: ситуация 2

Я знаю одного очень резкого человека. Это Я. С. Дейч, замечательный изобретатель, создатель целой школы принудительно-точного монтажа в строительстве. Он живет в Ижевске, возглавляет проектный коллектив.

Честно скажу, не хотел бы я быть его подчиненным. Этот человек одержим до неистовства, беспощаден к себе и другим, даже жесток. Люди иногда работают у него целые сутки, не выходя из лаборатории. Из-за малейшей ошибки начинает кричать, топтать ногами, ломать карандаши, гнев его ужасен. Снисхождение, сочувствие ему не знакомы. Небрежности не прощает. От тех, кто охладел к делу, избавляется немедленно.

Тем не менее, от него не бегут, а наоборот – к нему рвутся. Потому что с ним интересно, потому что с ним – настоящая жизнь. Он не боится братья за самые фантастические идеи, умеет убедить начальство в необходимости их разработки, всегда идет впереди всей творческой мысли отрасли.

Определите, к какому стилю руководства подходят следующие высказывания руководителей:

1. У меня хорошие отношения с людьми скорее потому, что я регулярно общаюсь с ними, а не потому, что мои взгляды устраивают всех.

2. Я считаю, что для оценки управленческих качеств руководителя особенности его личной жизни (привычки, хобби, интересы и т.д.) несущественны.

3. Если руководитель будет реагировать на каждую бумагу, то ему не хватит времени на руководство.

4. Руководителю лучше всего при возникновении производственного конфликта полагаться на то, что с течением времени он может разрешиться сам собой.

5. Среди рычагов управления главным является материальное стимулирование.

6. Даже если нет указаний сверху, по многим вопросам руководства их нужно затребовать.

7. В критических ситуациях эффективное руководство заключается в более тесном взаимодействии с рядовыми работниками.

8. Считаю, что в работе прежде всего нужно решать вопросы плана: отношения людей друг к другу в этом случае наладятся сами собой.

9. Работы бывает так много, что часто, отдавая поручения, не успеваешь объяснить, что и как следует сделать.

10. Подчиненные должны знать, что для разговора со мной есть специально отведенное время, а по многим вопросам вообще следует обращаться не ко мне.

11. Мне всегда удается уговорить подчиненного, не прибегая к приказу, чтобы он выполнил ту или иную работу.

12. Перед настоящим руководителем подчиненный должен испытывать чувство робости.

13. Любые замечания, критика в мой адрес содержат много полезного, и нужно уметь этим правильно воспользоваться.

14. Главное – сделать хорошо свое дело, мнение окружающих при этом не самое главное.

15. Если обнаруживаются какие-либо недостатки в работе, необходимо лично вмешиваться с целью их устранения.

16. Довольно часто бывает так, что лучше то или иное дело быстро сделать самому, чем поручить его подчиненным.

17. Всякий раз, когда нужно оказать помощь в решении личных вопросов подчиненного, я ее оказываю, не считаясь с занятостью.

18. Я постоянно обсуждаю с подчиненными положение дел в коллективе, предстоящие трудности, советуюсь с ними независимо от того, какую должность занимает собеседник.

19. Лучше всего поменьше контролировать подчиненных, они сами знают свое дело.

20. Я давно уже смирился с тем, что руководителю никогда не хватает времени на все дела.

Прокомментируйте применяемые виды вознаграждений

На чем они строятся?

| | |
|---|--|
| А. Ценные бумаги | Б. Вещи |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Деньги 2. Акции 3. Авансовая оплата труда 4. Ссуды, погашение ссуд 5. Страховка (медицинская, пенсионная) 6. Дисконтные карты, купоны 7. Дополнительная пенсия | <ol style="list-style-type: none"> 1. Квартира от организации 2. Оплата коммунальных услуг 3. Автомобиль от фирмы 4. Обслуживание, ремонт автомобиля 5. Одежда, часы, кольца, броши и т.п. 6. Бытовые приборы, инвентарь |
| В. Продукты | Г. Услуги |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Оплаченное питание (талоны) 2. Кофе 3. Продовольственные наборы 4. Новогодние подарки 5. Семейные обеды, пикники 6. Возможность приобретать товары со скидкой 7. Дни рождения в кафе, ресторане | <ol style="list-style-type: none"> 1. Медицинское обслуживание 2. Услуги фирменных центров отдыха 3. Билеты (кино, театр, цирк, спорт и т.п.) 4. Туры на отпуск, путевки 5. Оплата непрофильного обучения 6. Оплата обучения детей, посещение ими кружков 7. Приглашение популярных лекторов, артистов 8. Оплата транспортных услуг |
| Д. Условия работы | Е. Специальные знаки |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Личный кабинет 2. Мебель, интерьер на рабочем месте 3. Оргтехника, холодильник 4. Письменные фирменные принадлежности 5. Обучение по профильным дисциплинам 6. Фирменная литература, подписка 7. Продленный перерыв на обед 8. Свободный график работы 9. Персональный оплачиваемый отгул 10. Заграничные командировки 11. Работа по личным проектам в рабочее время | <ol style="list-style-type: none"> 1. Поощрение к выдаче предложений, просьба о совете 2. Формальное упоминание успехов 3. Работа с большей ответственностью 4. Специальные назначения 5. Неформальное выделение (рукопожатия, личные приветствия, приглашения для совета) 6. Дружеские поздравления 7. Приглашение на обед с руководством 8. Клубные привилегии, пропуск в закрытые для рядовых исполнителей места 9. Присвоение званий с размещением фото на видном месте в организации |

Отметьте позиции, которые способствуют успеху делового общения:

- 1) учитывать интересы собеседника;
- 2) говорить только о себе;

- 3) видеть положительное в собеседнике;
- 4) ориентироваться на ситуацию и обстановку;
- 5) находить общее с собеседником;
- 6) выделять свое «Я»;
- 7) проявлять искренность и доброжелательность;
- 8) навязывать свою точку зрения;
- 9) использовать невербальные приемы в беседе;
- 10) вставлять комплименты в беседу;
- 11) критиковать за ошибки;
- 12) постоянно давать советы, как надо делать.

Образец опроса коллектива при аттестации руководителя

ОЦЕНИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ПО 5-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ СЛЕДУЮЩИЕ КАЧЕСТВА СВОЕГО НЕПОСРЕДСТВЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

| ХАРАКТЕРИСТИКИ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Затрудняюсь с оценкой |
|--|---|---|---|---|---|-----------------------|
| 1.Профессиональная грамотность | | | | | | |
| 2.Способность самостоятельно принимать решения | | | | | | |
| 3.Уважительное отношение к подчиненным | | | | | | |
| 4.Способность правильно реагировать на критику | | | | | | |
| 5.Умение убеждать людей | | | | | | |
| 6.Выдержка, терпение | | | | | | |
| 7.Умение воспитывать подчиненных | | | | | | |
| 8.Умение держать слово | | | | | | |
| 9.Готовность выдвигать способных молодых и талантливых | | | | | | |
| 10.Умение советоваться с подчиненными, выслушивать их | | | | | | |
| 11.Демократичность | | | | | | |
| 12.Тактичность | | | | | | |
| 13.Мстительность | | | | | | |

| ХАРАКТЕРИСТИКИ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Затрудняюсь с оценкой |
|---|---|---|---|---|---|-----------------------|
| 14. Дисциплинированность | | | | | | |
| 15. Общий культурный уровень | | | | | | |
| 16. Умение поощрять | | | | | | |
| 17. Умение наказывать | | | | | | |
| 18. Умение отстаивать интересы коллектива | | | | | | |
| 19. Чувство юмора | | | | | | |
| 20. Авторитет | | | | | | |

Образец оценки коллективом самого коллектива

ОЦЕНИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ПО 5-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ СЛЕДУЮЩИЕ КАЧЕСТВА СВОЕГО КОЛЛЕКТИВА

| ХАРАКТЕРИСТИКИ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Затрудняюсь с оценкой |
|------------------------------|---|---|---|---|---|-----------------------|
| 1. Чувство коллективизма | | | | | | |
| 2. Взаимопомощь | | | | | | |
| 3. Взаимоуважение | | | | | | |
| 4. Сплоченность | | | | | | |
| 5. Критичность | | | | | | |
| 6. Общность взглядов | | | | | | |
| 7. Дисциплинированность | | | | | | |
| 8. Отношение к делу | | | | | | |
| 9. Творчество | | | | | | |
| 10. Инициативность | | | | | | |
| 11. Общий культурный уровень | | | | | | |
| 12. Конфликтность | | | | | | |

Как писать резюме

Что писать про рабочие навыки в резюме

Иногда этот раздел резюме называют «квалификация». Хорошо, если он выделен и в нем много пунктов. Это поспособствует получению хорошей работы. Помимо основных, имеющих отношение к узкой квалификации, подробно указывайте такие пункты, как: уверенный пользователь ПК (перечислите все программы, которыми свободно владеете), навыки водителя (права категории В, стаж столько-то лет), владею языками (перечислить с указанием уровня владения), знание оргтехники, умение вести деловую документацию. Такие пункты, как высокий уровень письменной грамотности и высокая скорость печати могут оказаться существенным плюсом при оценке Вашего резюме. Если есть какие-то достижения в чем-то, смело называйте (разряд в спорте, победы в конкурсах, медаль за окончание школы, внедрение каких-то своих проектов, авторство чего-то, изданы стихи, есть статьи в журналах, газетах и т.п.). Можете указывать, где проходили практику или подрабатывали во время учебы, чему научились, помимо основной специальности.

В этот раздел можно включать все курсы, которые Вы закончили и все профессии, которые Вы имеете по полученным дипломам.

Личные качества

В этом разделе резюме подробно описывайте свои достоинства. Пример: напористость, умение общаться с людьми, творческий подход к решению задач, настрой на успех. Будет хорошо, если в резюме работодатель прочтет: «Веду здоровый образ жизни, готов к переработкам, занимаюсь спортом, люблю обучаться на курсах по специальности, получать дополнительное образование, заинтересован в постоянной работе, профессиональном развитии». Часто претенденты указывают и свои достижения в других сферах, не имеющих отношение к специальности (школа балльных танцев, спортивные разряды, музыкальная школа, любитель туристических походов, член общества «Охотник и рыбак», участник художественной самодеятельности, награжден грамотами, дипломами

(когда и за что) и т.п. Эта информация тоже раскрывает Вас как полезного для организации человека. Все хотят иметь дело с людьми творческими и яркими.

Ваши недостатки, отраженные в резюме

Многие фирмы включают в резюме пункт «Ваши недостатки». Не смущайтесь. Можете написать «слишком требователен к себе и коллегам в работе, не умею отдыхать, не умею беречь себя, слишком эмоционально реагирую на беды других людей, в ущерб себе часто помогаю другим, не умею отказаться, когда просят помочь, не всегда быстро принимаю решения».

Указывайте в резюме, какую работу (постоянную или временную) Вы хотели бы получить, рассчитываете ли на повышение своей квалификации и возможность профессионального роста, на какую оплату рассчитываете (с окладом от рублей (или другую сумму)).

РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ПО РАЗДЕЛАМ

Раздел 1. Объект, предмет, задачи социологии управления

1. Что изучает социология управления?
2. Что является объектом и предметом социологии управления?
3. Какие задачи призвана решать социология управления?
4. Какие управленческие школы Вы знаете?
5. В чем отличие школы Э. Мэйо от системы Ф.Тэйлора?
6. Какова роль в развитии управления бихевиористской школы?

Раздел 2. Социальная сущность, структура и принципы управления

1. Почему любая человеческая деятельность нуждается в управлении?
2. Что такое субъект и объект управления?
3. Что такое управленческие связи?
4. На какие принципы опирается социальное управление?
5. Что составляет структуру управления?

Раздел 3. Функции и методы управления

1. Что такое функция управления?
2. Как складывались функции управления?
3. Какие функции управления являются универсальными?
4. Как связаны функции с системой управления?
5. Какие методы обеспечивают систему управления?
6. Что относится к экономическим методам?
7. В чем сущность социальных методов управления?
8. Как используют в управлении психологические методы?

Раздел 4. Управленческая деятельность и ее особенности в организации

1. Назовите основные признаки управленческой деятельности.
2. Как возникают управленческие отношения?
3. Какие особенности коллектива должен знать руководитель?
4. Какова роль неформальной структуры коллектива?
5. Что означает понятие «статус личности» в коллективе?
6. Какие социологические методы изучения коллектива Вы знаете?

Раздел 5. Информационное обеспечение управленческой деятельности

1. Какие виды информации используются в управлении?
2. Как осуществляется сбор необходимой для управления информации?
3. В каком виде должна поступать информация в управленческие подсистемы?
4. Какие требования к информации предъявляются?

Раздел 6. Управление персоналом

1. Каковы основные управленческие задачи в области работы с персоналом?
2. Что представляет собой концепция управления персоналом?

3. Что означает в работе с персоналом принцип учета индивидуальных особенностей людей?

4. Как руководитель использует знание совместимости людей?

5. Как определяют способности работника и учитывают их при распределении заданий?

6. Что такое СПК коллектива и каковы его составляющие?

7. Как можно влиять на социально-психологический климат коллектива?

Раздел 7. Социальные конфликты и конфликтные ситуации

1. Какие подходы к конфликтам Вы знаете?

2. Как классифицируются конфликты?

3. В чем заключаются причины конфликтов?

4. Что входит в структуру конфликта?

5. Какие методы разрешения конфликта Вы знаете?

6. В чем заключается профилактика конфликта?

Раздел 8. Социальные управленческие решения

1. Что означает управленческое решение для системы управления?

2. На основании чего принимается то или иное управленческое решение?

3. Какие требования предъявляются к управленческому решению?

4. Какова роль социологических исследований для принятия управленческих решений?

5. Кто осуществляет контроль за исполнением управленческих решений?

6. Что означает понятие «коллективные решения»? Что это такое?

ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

по специализированному модулю «Социология управления» для студентов 3 курса, очной (дневной) формы получения высшего образования

1. Объект, предмет, задачи социологии управления.

2. Основные подходы к управлению в современной теории управления.

3. Структура и принципы управления.

4. Функции управления.
5. Методы управления (экономические, социальные, психологические).
6. Значение информации для управленческой деятельности.
7. Роль социологических исследований в обеспечении управленческой деятельности.
8. Основные методы создания продуктивной рабочей среды.
9. Роль рабочей команды в формировании продуктивной рабочей среды.
10. Проблема сплоченности исполнителей. Стратегия межличностного влияния. Социальная фасилитация.
11. Конформизм, адаптация как социальные явления.
12. Учет социально-психологических особенностей людей в формировании продуктивной рабочей среды.
13. Конструкция отношений в группе.
14. Лидеры и ведомые. Явления изменения поведения людей в группах.
15. Стили лидерства и их влияние на групповую деятельность.
16. Подбор кадров. Методы исследований.
17. Формирование благоприятного социально-психологического климата коллектива. Методы изучения СПК.
18. Законы развития коллектива.
19. Конфликтные ситуации в организациях и их изучение.
20. Способы разрешения конфликтов.
21. Методы изучения личностной мотивации персонала.
22. Теории лидерства.
23. Методы исследования малых групп.
24. Как изучать социально-психологический климат коллектива?

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ МАТЕРИАЛ

СТРЕСС И ЕГО ПРОФИЛАКТИКА

Известно, что ответственность, которая ложится на руководителей разных рангов, достаточно велика, и их занятость на производстве не ограничивается 8-часовым рабочим днем. Руководителю трудно отключиться от проблем своей организации даже уйдя с ее территории. Это приводит к накоплению постоянной усталости и не может не сказываться на его работоспособности. Вначале эта усталость начинает проявляться в небольших срывах (аффектах). На кого-то накричал, не сдержался, кому-то грубо ответил, резко отчитал подчиненного, дома шлепнул сына за плохую оценку в школе, устроил разнос жене за ужин, пнул кошку, чтоб не крутилась под ногами, и т.п. Это предвестники утомления, которое может перейти в стресс.

Стресс – это постепенное накопление нервного напряжения, сопровождающееся физиологическими и психическими изменениями в организме. Его признаками являются: снижение работоспособности, чувство постоянной усталости, нарушение сна, обострение хронических заболеваний, повышение раздражительности, частые боли в области сердца, головные боли, снижение сексуальной потенции, снижение или повышение веса, аппетита, появление безразличия к тому, что раньше нравилось, постоянное ощущение нехватки времени, в тяжелых случаях – депрессия, инсульты, инфаркты и даже летальный исход.

Стресс вызывают стрессогенные факторы, которых очень много. Это могут быть частые конфликты в семье и на работе, сложные жизненные ситуации и неумение находить выходы из них, проблемы с близкими людьми, чувство вины, завышенные требования к себе, ожидание опасности и многое другое. К стрессонеустойчивым людям относятся чаще всего холерики и меланхолики, но могут не миновать его и люди других темпераментов.

В стрессе выделяют три фазы: 1) тревоги (дискомфорта); 2) сопротивления (стабилизации); 3) истощения.

На первой фазе организм ощущает дискомфорт, то есть он сигнализирует человеку, что ему плохо. Портится настроение, теряется чувство уверенности в себе, опускаются руки, чувствуется быстрое утомление, у женщин появляется слезливость, мужчины беспричинно раздражаются, потому что уровень сопротивляемости у каждого организма индивидуален и т.п. Все это свидетельствует о том, что надо начинать принимать меры, состояние человека ненормальное. Тут бы и обратиться к специалисту, найти причину. К сожалению, многие не обращают на свое состояние внимания и усугубляют его. И тогда стресс переходит во вторую фазу.

Вторая фаза стресса – это уже выход из тихих переживаний на кардинальное изменение поведения. На этой фазе организм начинает расходовать свои внутренние ресурсы, максимально стараясь помочь справиться со стрессом. Замечено, что все люди в такие периоды делятся на два типа: «кроликов» и «львов».

«Кролики» в обычной жизни – тихие, послушные, вежливые, не представляющие ни для кого угрозы, люди, попав в стрессовую ситуацию, чаще всего смиряются с возникшими осложнениями и «плывут по течению», с опаской ожидая развязки, не производя лично никаких активных действий. Естественно, такое поведение усугубляет ситуацию и, в первую очередь, влияет на здоровье человека.

Но среди «кроликов» могут быть и активные «кролики», которые, если стресс связан с людьми, могут добиться стабилизации в стрессе, демонстрируя полное подчинение обижающему их или тому, от кого они зависят (начальнику), начиная льстить ему, подхалимничать, угодничать и постепенно переводят гнев на милость. Так они спасают себя.

Совсем иначе ведут себя «львы», хотя и у них намечаются две линии поведения в стрессе. В одних случаях они начинают сопротивление, борьбу, доводя ее до угрожающего их здоровью финала (жалуются в вышестоящие инстанции, обращаются к общественности, судятся, пишут в газеты, на ТВ). Но они сражаются за себя. В другом случае они способны принимать неожиданные реше-

ния и резко менять ситуацию, иногда снова начинать с нуля (уехать в другой город, сменить работу, профессию, развестись и т.п.), чем спасают себя.

Третья фаза стресса – истощение организма. Сил не остается ни на адаптацию, ни на сопротивление. И тогда и у «кроликов», и у «львов» может начаться депрессия, затем последуют инсульты, инфаркты, угрожающие жизни. В отдельных случаях они (чаще «кролики») пытаются покончить с собой (суицид), а «львы» стараются физически рассчитаться с обидчиками (криминал).

Постоянный стресс может не только влиять на эмоциональную составляющую жизни человека. На его фоне ухудшается степень сосредоточенности, снижается работоспособность, стресс может спровоцировать различные заболевания и непременно скажется на внешнем виде. Последствия стресса — это не только нервные перегрузки, сильная головная боль, физиологические расстройства, но и состояния, которые способны вызвать серьезный гормональный сбой.

Человеку нужна помощь. Обращаться за ней надо уже на первой фазе, максимум – на второй. Ее могут оказать невропатологи, психологи, психотерапевты. Вывод из стресса – довольно длительная и кропотливая работа. Поэтому чтобы не попадать в стресс, легче проводить его профилактику, то есть учиться не накапливать нервное напряжение, а снимать его.

Как снимать нервное напряжение

Рекомендации в этом вопросе могут быть самые простые, но их надо выполнять, хотя многие руководители это игнорируют.

1. *Соблюдать режим труда и отдыха.* Кажется, это так просто. Но, как показывает практика, многие руководители перерабатывают, находясь на работе больше положенного времени, причем часто не пользуются положенным перерывом, не имеют горячего питания – им некогда. Все это разрушает защитные силы организма и ведет к срыву нервной деятельности. Чтобы этого не происходило, надо научиться четко распределять свою работу и отдых. Наметьте себе, что Вы должны сделать сегодня в первую очередь, что можно сделать позднее, что можно перенести на другой день, неделю и т.п. Научитесь говорить «нет»,

когда достигаете предела, после которого Вы уже не можете на себя взять больше работы. Объясните своему начальнику, что понимаете важность задания. Затем опишите конкретные приоритетные работы, над которыми в настоящее время работаете, Если он настаивает на выполнении нового задания, спросите, какую работу Вы должны отложить до завершения нового задания.

Если Ваш начальник дает неясные распоряжения, требуйте их уточнения, конкретизации.

Научитесь находить на работе время для отключения от нее и отдыха. Это необходимо, чтобы восстанавливать свои силы. Делайте перерывы на минут пять. Расслабьтесь. Выбросите из головы мысли о работе и подумайте о чем-то приятном, если есть возможность – послушайте приятную для Вас музыку, полистайте отвлекающий журнал с иллюстрациями. Если есть возможность, то выйдите на улицу. Полюбуйтесь небом, деревьями, цветами, зеленой травкой (весной и летом), снегом, сосульками (зимой). Природа успокаивает. Если работаете на свежем воздухе, то найдите место для костра, посидите у огня, поглядите в пламя. Это тоже успокаивает.

2. *Учитесь делегировать свои полномочия.* Не взваливайте всю работу на себя. Используйте своих заместителей, актив. Это спасет Вас от перегрузок. Оставляйте за собой только функцию планирования работы и контроля за исполнением. Приучайте подчиненных отвечать за то, что они делают, и как.

Конфликты на рабочих местах часто возникают, когда нарушаются должностные инструкции. Работнику велят делать то, чего он не должен, или не умеет, а бывает – и не знает, что должен. Поэтому четко объясняйте своим подчиненным их обязанности и дайте им убедиться в этом, ознакомив с письменными вариантами должностных инструкций.

3. Старайтесь *трезво оценивать свои возможности* и не ставьте цели, превышающие Ваши способности их достичь.

4. Если Вы находитесь в состоянии возбуждения, то чтобы его быстро снять, начните *рассматривать окружающие Вас предметы*, их мельчайшие детали, даже если Вы их хорошо знаете. Постарайтесь полностью сосредото-

читься на их «инвентаризации», в уме медленно перечисляйте их названия. Это отвлечет Вас от внутреннего нервного напряжения.

5. Если на работе Вы не можете полностью *расслабиться*, сделайте это *дома*. Хорошо успокаивают вкусная еда (побалуйте себя), хождение в гости, общение с животными (сходите в зоопарк, заведите кошку, собаку), общение в кругу близких и друзей, хобби (рыбалка, спорт, посещение зрелищных мероприятий, коллекционирование и т.п.). Помните, чем больше положительных раздражителей действует на Ваши органы чувств (цвет, звук, запах), тем быстрее наступает расслабление.

6. Помогают снимать нервное напряжение и *специальные упражнения*. Прежде всего, дыхательная гимнастика. Например, сделайте глубокий вдох и на мгновение задержите дыхание. Одновременно резко напрягите все мышцы на несколько секунд, стараясь почувствовать напряжение во всем теле. При выдохе расслабьтесь. Повторите 3 раза.

7. Еще один способ – это *гидротерапия*. Необязательно водные процедуры проводить на морском побережье летом или в дорогом спа-салоне. Успокоиться после стресса и сильного эмоционального возбуждения поможет горячая ванна с морской солью, ароматическими маслами, отваром лекарственных трав. Однако данная процедура может иметь противопоказания, поэтому перед ее применением необходимо посоветоваться с врачом. Также рекомендуется слушать спокойную музыку или медитировать. На фоне приятных спокойных мелодий, выпив чашку травяного чая с ромашкой и мятой, Вы сможете расслабиться, абстрагироваться от сложной ситуации, попытаться посмотреть на проблему со стороны и прийти к решению вопросов или задач, при этом еще и получив эмоциональную разрядку.

8. Хорошо *снимает напряжение* и заставляет быстро расслабляться обычное *зеркало*. Уйдите туда, где Вас никто не видит, и посмотрите на себя в зеркало. Рассмотрите свои зубы, язык, глаза, поищите у себя седой волос, перевяжите галстук. В момент, когда человек рассматривает себя, он не может думать ни о чем другом, а это-то и нужно, чтобы отвлечься.

ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Теория справедливости

Теория справедливости является одной из наиболее красивых и потому – наиболее известной теорией мотивации в западном менеджменте. Ее основные постулаты следующие:

- 1) люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю);
- 2) неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды);
- 3) люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

Проще говоря, работодатель и работники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники чувствуют неадекватность того, как их оценивают, и начинают требовать иного к себе отношения. О том, что происходит дальше, говорят три способа восстановления справедливости:

1. если человек получает меньше, чем отдает, он начинает уменьшать свой вклад. Сотрудники начинают опаздывать на работу, уходить раньше, сокращать объем работ, увеличивать время перерывов и т.п.;
2. сотрудники начинают требовать повышения зарплаты, продвижения по службе, повышения премии и т.п.;
3. кардинальный способ представляет собой разрыв отношений. Работники увольняются.

Почему же возникает нарушение справедливости? Выделяют четыре причины:

- 1) Неправильная психологическая валюта. В этом случае или не понимается вклад, или он не получает признания.

Что хотят работники?

- а) чувства удовлетворения от работы;
- б) адекватность вознаграждения;

- в) гибкой системы оплаты труда (больше делаю – больше получаю);
- г) возможности реализации всех своих способностей;
- д) разнообразия работы (перемещений как вертикальных, так и горизонтальных).

Часто в качестве отдачи они получают только деньги. Возможно, прежде чем сделать свой вклад в отношения, руководству стоит подумать, что является ценностью для другого человека, и предлагать ему именно это.

2) Другой причиной, в силу которой трудно сохранить справедливость, является недостаточность доверия. Иногда служащий изначально относится к руководству с недоверием и опаской, предполагая всяческие неприятности с их стороны. Впрочем, весьма распространен и обратный вариант.

3) Скрытые внутренние ожидания. Мы быстро привыкаем к тому, что те или иные наши потребности всегда удовлетворялись и, когда этого не происходит, это воспринимается как нарушение справедливости.

4) Накопление обид. Люди склонны предоставлять другим некоторый кредит доверия и стараются не замечать их негативных поступков. Кроме того, сам процесс выяснения отношений достаточно болезненный, и никто не хочет этим заниматься.

Как же руководитель может исправить ситуацию, если происходит нарушение баланса справедливости?

Первое, что нужно сделать, – внимательно выслушать сотрудника. Это поможет понять: как человек относится к справедливости, что он считает своим вкладом, а что не своим. Если окажется, что руководитель действительно недооценил человека, его восприятие этой ситуации можно изменить, то есть предложить посмотреть на проблему иначе.

С людьми надо обращаться так, как будто они уже такие, какими хотят быть. Руководитель должен передавать подчиненным положительные ожидания, вызывать в людях ощущение собственной компетентности, значимости, статуса, уверенности, избранности.

Люди, имеющие четкие цели, сами их добиваются. Но для того, чтобы поставить точную (не слишком трудную, но и не легкую) цель, необходимо очень хорошо знать конкретного человека. Вот почему легче ставить цели совместно. Как это ни странно, человек выбирает более сложную цель, чем ему хотят поручить.

Теория ожиданий Виктора Врума

Согласно теории ожиданий, не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения. Процессуальные теории ожидания утверждают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудников;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Вышесказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности работника в том, что это будет отмечено руководителем, и позволит работнику реально удовлетворить свою потребность.

Теория справедливости Стейси Адамса

«В своей теории справедливости Джон Стейси Адамс рассматривает мотивацию работника с точки зрения его оценки ситуации и складывающегося у него в этой связи представления о справедливости отношений между ним и организацией. При этом он сравнивает себя с другими людьми, сопоставляя свой вклад с их вкладом, свое вознаграждение за работу с их вознаграждением.

Человек, с которым работник склонен сравнивать себя, должен занимать сходную должность, решать схожие задачи или выполнять аналогичную работу. Рабочий будет сравнивать себя с рабочим, а не с директором или президентом компании, российский врач – с российскими врачами, а не с американскими, директор небольшого продуктового магазина – с директорами магазинов такого же размера, а не с директорами крупных торговых центров и т. п. Основой суждений человека относительно справедливости или несправедливости своих отношений с организацией является сравнение двух отношений: того, что работник получил от работы, к тому, что им было реально сделано, то есть к его вкладу в работу, с таким же отношением того человека, с которым работник сравнивает себя. При этом возможны три варианта итоговой оценки таких сравнений:

- недоплата;
- справедливая оплата;
- переплата.

Теория Адамса предполагает, что работники стремятся к установлению справедливых отношений с другими и стараются изменять те взаимоотношения, которые они расценивают как несправедливые.

Теория мотивации Лаймана Портера – Эдварда Лоулера

Комплексная процессуальная теория Портера-Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения:

- затраченные усилия;
- личностные качества человека и его способности;
- осознание своей роли в процессе труда.

Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватным.

Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками. Таким образом, именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно этой теории, результативность должна неукоснительно повышаться.

В модели Портера и Лоулера фигурирует пять переменных:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Модель Портера-Лоулера показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта теория показывает, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой, взаимосвязанной системы мотивации труда.» [Ответы на зачет по менеджменту [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/5249610/> – Дата доступа: 15.03.2017.].

ПРОГРАММА МОДУЛЯ «СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

(темы лекций и семинаров)

Раздел 1. Объект, предмет и задачи социологии управления.

Становление управленческой мысли

Объект социологии управления как управленческие процессы, протекающие в обществе, его отдельных подсистемах или организациях.

Предмет социологии управления как изучение, оценка и совершенствование процессов управления в различных подсистемах общества.

Задачи социологии управления как изучение реальных фактов, составляющих социальную ткань управления, выделение наиболее важных, типичных для управления, обнаружение тенденции их развития и изменения.

Теории социального управления: история и современность. Ф. Тэйлор – основатель теории научного управления. Э. Мэйо – основатель теории человеческих отношений, школа поведенческих наук (Дуглас Мак-Грегор, Курт Левин, Абрахам Маслоу и др.), теория мотивационных потребностей Д. Мак-Клелланда, теория «двух факторов» Фредерика Ирвина Герберга и др.

Раздел 2. Социальная сущность, структура и принципы управления

Самоуправляемые социальные системы. Общественно-преобразовательная деятельность человека, ее направленность на формирование идеала будущего, идей, образов, стандартов действия, воплощение их в практику. Субъект и объект управления. Типологизация объектов управления (по масштабам и уровням; видам регулируемой деятельности; адресату управленческого воздействия).

Основополагающие принципы современного управления: принцип органической взаимообусловленности и целостности субъекта и объекта управления; принцип государственной законности системы управления организации; принцип обеспечения внутренней правовой регламентации создания, функционирования и развития организации; принцип найма руководителя; принцип единства специализации и унификации процессов управления; принцип автоматизации управления; принцип единства руководства.

Раздел 3. Функции и методы управления

Управление как сложный процесс взаимосвязанных функций, вытекающих из задач управленческой деятельности (определение основной цели, формирование корпоративной культуры, рационально организованная мотивация персонала, формирование организационного порядка, разработка и осуществление технологии изменений, определение диагностики управления, реализация управленческих решений, разработка системы контроля за выполнением решений).

Функции управленческой деятельности: целеполагания; административная; информационно-аналитическая; социальная; прогнозирования; планирования; мотивационно-стимулирующая; корректирующая деятельность; сохранение целостности системы управления; обеспечение профессионализма и дисциплины кадров; контроля всех подразделений системы; создание благоприятного климата для успешной работы; повышение качества и эффективности системы.

Методы управления как сознательно и последовательно применяемые способы достижения намеченной цели. Экономические, социальные и социально-психологические методы.

Применение комплексного подхода (системный подход), метод моделирования, социальный эксперимент, метод экспертных оценок, мотивационный метод.

Раздел 4. Управленческая деятельность и ее особенности в организации

Понятие о социальной организации в социологии как специально созданная группа людей для достижения определенной цели, выполняющая определенную общественную функцию.

Формальные и неформальные организации, их структура и функции. Требования организации к индивидам. Факторы, влияющие на эффективность деятельности организации.

Рабочая команда организации. Продуктивная рабочая среда. Коллектив и его особенности. Достижение сплоченности коллектива. Опыт изучения коллективных взаимоотношений и их влияние на эффективность совместной деятельности.

Раздел 5. Информационное обеспечение управленческой деятельности

Информация как совокупность сведений, необходимых для активного воздействия на управляемую систему с целью ее оптимизации. Использование различных видов информации в управленческой деятельности. Требования, предъявляемые к управленческой информации: адекватность, доступность,

форма предоставления, своевременность, оперативность, достоверность, научность, четкость.

Роль социологических исследований в обеспечении управленческой деятельности. Социологические базы данных в организациях.

Раздел 6. Управление персоналом

Кадровое обеспечение эффективности достижения цели организации. Подбор и расстановка кадров. Социально-психологическая характеристика личности руководителя. Стили руководства. Роль лидера в управленческой деятельности. Индивидуальные особенности людей и их учет в работе руководителя. Методы изучения мотивации работников. Социально-психологический климат коллектива и факторы, на него влияющие. Методики изучения удовлетворенности взаимоотношениями в коллективе. Методики аттестации кадров.

Раздел 7. Социальные конфликты и конфликтные ситуации

Причины конфликтов в организации. Типология конфликтов. Стадии проявления. Анализ, разрешение и профилактика конфликтов. Управление конфликтами. Методы изучения конфликтов в коллективе. Проблемы взаимодействия личности и группы в деятельности. Адаптация. Конформизм. Агрессия.

Раздел 8. Управленческие решения

Виды управленческих решений. Способы принятия управленческих решений. Ответственность руководителя за принятие решения. Привлечение коллектива к разработке решений. Методы активизации исполнителей к участию в принятии управленческих решений. Ошибки в принятии решений и их устранение.

ЛИТЕРАТУРА

1. Авермат, Э. Социальное влияние в малых группах/ Перспективы социальной психологии / Э. Авермат. – М., Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001. – 548 с.
2. Агеев, В. С. Межгрупповое взаимодействие. Социально-психологические проблемы / В. С. Агеев. – М., Изд-во Моск. ун-та, 1990. – 240 с.
3. Аш, С. Влияние группового давления на модификацию и искажение суждений / С. Аш // Практикум по социальной психологии ; под ред. Э. Пайнс, К. Маслач. – СПб., 2000. – С. 210 – 224.
4. Бабосов, Е. М. Социология управления : учеб. пособие для студентов вузов / Е. М. Бабосов. – 6-е изд. – Минск: ТетраСистемс, 2006. – 288 с.
5. Бабосов, Е. М. Управление персоналом : учеб. пособ. / Е. М. Бабосов [и др.]. – Минск : ТетраСистемс, 2012. – 287 с.
6. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учеб. пособие / Беляцкий Н. П. [и др.]. – Минск : Интерпрессервис, 2002. – 352 с.
7. Берн, Э. Лидер и группа : о структуре и динамике организаций и групп / Э. Берн. – Екатеринбург, ЛИТУР, 2001. – 180 с.
8. Боно, Эдвард де. Учебник по принятию решений в критических ситуациях / Эдвард де Боно. – Минск, Попурри, 2011. – 208 с.
9. Браун, Р. Межгрупповые отношения / Р. Браун // Перспективы социальной психологии. – М., 2001. – С. 548 – 578.
10. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер : для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис ; пер. с англ. – М. : Дело, 1991. – 320 с.
11. Донцов, А. И. Проблемы групповой сплоченности / А. И. Донцов. – М. : Изд-во МГУ, 1984. – 126 с.
12. Зимбардо, Ф., Ляйппе М. Социальное влияние / Зимбардо, Ф., Ляйппе. – М., СПб., 2000. – 448 с.
13. Зигерт В. Руководитель без конфликта / В. Зигерт, Л. Ланг ; сокр. пер. с нем. ; науч. ред. и авт. предисл. А. Л. Журавлев. – М. Экономика, 1990. – 336 с.

14. Кудряшова, Е. В. Лидер и лидерство : исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли / Е. В. Кудряшова. – Архангельск, Изд-во Поморского международного педагогического университета, 1996. – 256 с.
15. Обозов, Н. Н. Симпатии и притяжение : социальная психология поведения : учеб. пособие / Н. Н. Обозов. – СПб. : Питер, 2005. – 464 с.
16. Семечкин, Н. И. Социальная психология: учеб. для вузов / Н. И. Семечкин. – СПб. : Питер, 2004. – 376 с.
17. Сорокин, П. Человек, цивилизация, общество / П. Сорокин ; общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Согомонова ; пер. с англ. С. А. Сидоренко. – М. : Политиздат, 1992. – 543 с.
18. Степанов, Д. В. Эффективное управление: команда, иерархия, единовластие / Д. В. Степанов. – СПб. : Речь, 2005. – 144 с.
19. Трусъ, А. А. Управленческие решения : психологический аспект : учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск : Изд-во Гревцова, 2011. – 144 с.
20. Томпсон, Л. Создание команды / Л. Томпсон : пер. с англ. – 2-е изд. – М., Вершина, 2006. – 541 с.
21. Фененко, Ю. В. Социология управления : учеб. пособие / Ю. В. Фененко. – М. : ПКЦ Альтекс, 2005. – 236 с. – С. 146 – 156
22. Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини. – 4-е изд., перераб. и доп. – СПб., Питер, 1999. – 272 с.
23. Шостром, Эверетт. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор / Эверетт Шостром ; пер. с англ. : А. Малышева. – Минск, Полифакт, 1992. – 128 с.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Пояснительная записка..... | 3 |
| ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ | 5 |
| Краткий курс лекций по модулю «Социология управления»..... | 5 |
| Раздел 1. Объект, предмет и задачи социологии управления. | |
| Становление управленческой мысли | 5 |
| Раздел 2. Социальная сущность, структура и принципы управления | 12 |
| Раздел 3. Функции и методы управления | 14 |
| Раздел 4. Управленческая деятельность и ее особенности в организации..... | 16 |
| Раздел 5. Информационное обеспечение управленческой деятельности..... | 21 |
| Раздел 6. Управление персоналом..... | 23 |
| Раздел 7. Социальные конфликты и конфликтные ситуации | 42 |
| Раздел 8. Социальные управленческие решения | 54 |
| ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ | 65 |
| Темы к семинару | 65 |
| Приложение | 67 |
| Практические задания..... | 75 |
| РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ | 82 |
| Вопросы для самоконтроля по разделам | 82 |
| Примерные вопросы к зачету..... | 84 |
| ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ | 86 |
| Стресс и его профилактика | 86 |
| Теории мотивации в современном управлении | 91 |
| Программа модуля «Социология управления» | 95 |
| Литература | 99 |

Учебное электронное издание

Автор-составитель
Агеева Людмила Александровна

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ МОДУЛЬ «СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

*Учебно-методический комплекс
для студентов всех специальностей*

[Электронный ресурс]

Редактор *Е. Д. Нежинец*
Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Гарнитура Times Roman. 0.8 Мб

Частное учреждение образования
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»
Свидетельство о регистрации издателя №1/29 от 19.08.2013
220114, г. Минск, ул. Филимонова, 69.

ISBN 978-985-547-169-2



9 789855 471692