

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ П.М. МАШЕРОВА»

Факультет гуманитаристики и языковых коммуникаций

Кафедра философии и социальных наук

СОГЛАСОВАНО

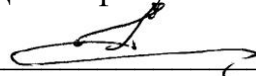
Заведующий кафедрой

  
\_\_\_\_\_  
05.02.2021

Е.В. Давлятова

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

  
\_\_\_\_\_  
05.02.2021

С.В. Николаенко

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

## **СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

для всех специальностей I степени высшего образования

Составитель: Е.О. Далимаева

Рассмотрено и утверждено

на заседании научно-методического совета 18.02.2021, протокол № 4

УДК 316:005(075.8)  
ББК 60.561.1я73  
С69

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 3 от 23.12.2020.

Составитель: старший преподаватель кафедры философии и социальных наук ВГУ имени П.М. Машерова **Е.О. Далимаева**

**Р е ц е н з е н т ы :**

заведующий кафедрой социально-гуманитарных наук  
УО «ВГМУ», кандидат философских наук, доцент *С.П. Кулик*;  
заведующий кафедрой истории и культурного наследия  
ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат исторических наук, доцент *А.Н. Дулов*

**С69 Социология управления для всех специальностей I ступени высшего образования : учебно-методический комплекс по учебной дисциплине / сост. Е.О. Далимаева. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2021. – 214 с.  
ISBN 978-985-517-807-2.**

В издании представлен учебный материал по социологии управления согласно разделам и темам учебной программы. Содержит теоретический материал, а также практические задания по каждой теме, творческие задания для управляемой самостоятельной работы студентов, список рекомендуемой литературы и справочные материалы.

Предназначено для студентов всех специальностей I ступени высшего образования.

**УДК 316:005(075.8)  
ББК 60.561.1я73**

**ISBN 978-985-517-807-2**

© ВГУ имени П.М. Машерова, 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
<b>Раздел 1. Теория и практика</b> .....	5
Лекция 1. Социология управления как отрасль социологии и как учебная дисциплина .....	5
Лекция 2. Сущность, структура и функции управления .....	15
Лекция 3. Основные теории социального управления .....	43
Лекция 4. Методы управления .....	71
Лекция 5. Особенности управленческой деятельности в организациях .....	87
Лекция 6. Управление как совокупность социальных отношений ...	101
Лекция 7. Управление и манипулирование .....	113
Лекция 8. Социологические методы исследования систем управления .....	140
Заключение .....	177
<b>Раздел 2. Контроль</b> .....	178
Темы семинарских занятий .....	178
Вопросы к зачету .....	184
Рефераты. Критерии оценки рефератов .....	186
Тесты .....	188
Примеры творческих заданий и кейсов к семинарам .....	191
<b>Список литературы</b> .....	209
<b>Приложение</b> .....	210

## ВВЕДЕНИЕ

Социология управления – специальная социологическая теория, изучающая процессы управления в различных типах общностей, организаций, институтов и общества в целом, осуществляемых для сохранения и обеспечения устойчивости развития соответствующей системы, упорядочения и совершенствования ее структуры, достижения ее целей.

Она изучает многообразную деятельность органов управления, государственных и общественных, прежде всего как социальных систем, весь комплекс подбора, расстановки, формирования управленческих кадров, отношения и взаимодействия, складывающиеся между работниками аппарата управления и подчиненными им сотрудниками и организационными структурами.

Она включает в свою предметную область также исследование и формирование целей управления с точки зрения социально-экономических и социально-психологических критериев, их соответствия интересам и ожиданиям управляемых, анализ и оценку социальных последствий принимаемых управленческих решений, определение эффективности управленческих действий.

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

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

Социология управления призвана помочь студентам понять сущность происходящих в стране социальных явлений, познать объективные зависимости между экономическими, социальными и духовными процессами в обществе, ознакомить студентов с актуальными проблемами управления социальным развитием.

# РАЗДЕЛ 1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

## Лекция 1. СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК ОТРАСЛЬ СОЦИОЛОГИИ И КАК УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА

### План

1. Социология управления в системе социально-гуманитарного знания.
2. Цель и задачи преподавания социологии управления, ее место в учебном процессе.
3. Объект, предмет и значение социологии управления.
4. Функции социологии управления как науки.

### **1. Социология управления в системе социально-гуманитарного знания.**

С термином «социология» каждый из нас встречался неоднократно. Телевидение, радио, газеты сообщают о результатах социологических опросов населения по самым разнообразным проблемам. Социологические службы парламента, Президента, различных исследовательских центров изучают общественное мнение по важнейшим социально-политическим и экономическим вопросам:

- рейтинг наиболее влиятельных лиц в государстве,
- проблемы ценовой политики,
- удовлетворенность уровнем жизни и т.д.

На предприятиях, в регионах проводятся свои специфические социологические исследования, в которых определяется состояние социальной напряженности в коллективах, удовлетворенность населения транспортным обслуживанием, работой различных организаций, сферы услуг. Все это внешний, лежащий на поверхности уровень социологических исследований, который создает образ социологии как прикладной науки, служащей удовлетворению каких-то текущих, сиюминутных потребностей общества. Но можно ли сказать, что этим исчерпывается предмет и задачи социологии? Нет. К началу XX века социология превратилась в сложноструктурированную научную дисциплину, решающую как фундаментальные, так и прикладные задачи. **Социология с ее опорой на наблюдения и измерения позволяет использовать систематизированную информацию для решения сложных задач, связанных с социальной политикой и выбором, является действенным инструментом для понимания человеком своего положения в обществе, в семье, в других социальных группах.**

Сам термин «социология» ввел в научный оборот французский ученый Огюст Конт (1798–1857) в своей работе «Курс позитивной философии» (1830–1842). В этом шеститомном труде Огюст Конт говорил о необходимости создания новой науки, которая изучала бы общество

с практической целью его улучшения. Термин «социология» Конт образовал от двух слов: латинского «societas» (общество) и греческого «logos» (слово, учение). Из этого следует, что «социология» – есть наука об обществе в буквальном смысле слова. Сам Огюст Конт определял задачу социологии так: «Знать, чтобы предвидеть; предвидеть, чтобы управлять». Таким образом, социология изначально была тесно связана с социальным управлением.

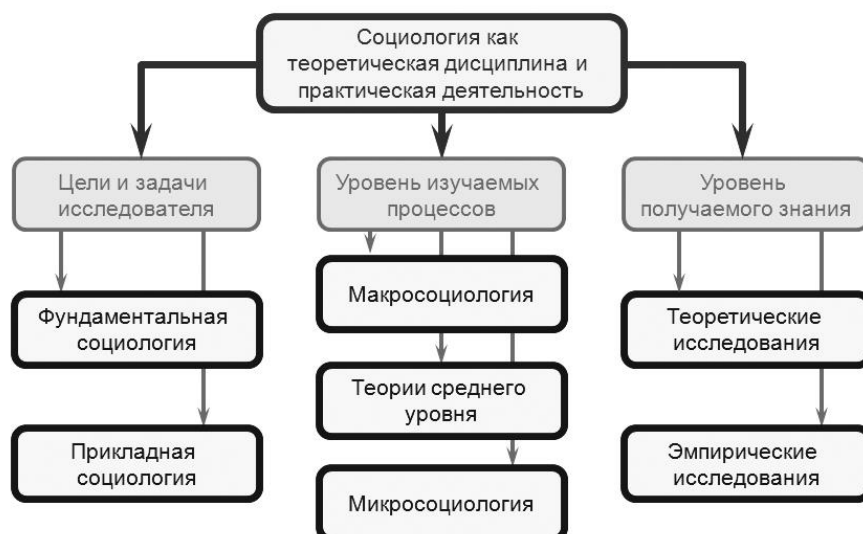
В настоящее время социология – одна из самых быстроразвивающихся наук. Ее методы и инструменты заимствуют другие науки об обществе – экономика, право, демография. Среди них социология начинает играть примерно ту же роль, которую выполняет математика в естественных науках, так как социологические методы позволяют давать точные количественные оценки многих процессов общественного развития. То есть социология становится основой многих других общественных наук.

**«Социологии – это наука об обществе, особенностях, тенденциях и закономерностях становления, функционирования, развития различных социальных систем, о механизмах и формах проявления этих закономерностей в действиях личностей, социальных групп и общества в целом».** Другими словами, социология – это наука, исследующая человеческие отношения во всех формах их проявления.

К концу XX века социология превратилась в сложную науку. Предмет социологии и научная концепция, на которой строится этот предмет, определяют структуру социологического знания, осями которой являются:

**1) теоретическая и эмпирическая социология** (основанием деления служит уровень знания); **2) фундаментальная и прикладная социология** (основанием деления служит функция знания); **3) общая (макросоциология), отраслевая социология (или теории среднего уровня) и микросоциология** (основанием деления служит объект исследования: общество в целом или отдельная его часть).

### Структура социологического знания



**Общая социология** или **макросоциология** традиционно развивает две теории:

➤ теорию социальных структур, которая изучает составные элементы групп, общностей, основы их строения, взаимное приспособление элементов, исследует явления внутреннего единства групп, силы, обуславливающие это единство и факторы, вызывающие распад;

➤ теорию социального развития, изучающую изменения, развитие и социальный прогресс, регресс и т. д.

К этим двум теориям в последнее время добавились: теория социального поведения индивидов, которая развивается на стыке психологии и социологии; она изучает установление закономерностей между социальными ситуациями и реакциями на них индивидов, образцы действий индивидов в различных ситуациях и т. д.; теория поведения общностей, изучающая общие закономерности поведения толпы, больших масс людей, классов, профессиональных категорий и т. д.

**Отраслевая социология** (иначе ее называют конкретной социологией или теориями среднего уровня) исследует отдельные сферы социальной жизни. В ней можно выделить следующие разделы: исследование **типов социальных общностей** (общностей, обусловленных разделением труда, социально-профессиональных, этнических общностей, территориально-региональных и поселенческих, половых и возрастных общностей и др., например, социология молодежи, феминосоциология (или социология женщин), социология города и деревни, социология туристов); исследование **социальных институтов** (сюда относятся такие разделы, как социология семьи, социология образования, политики, права, науки, искусства, армии, промышленности и труда и т. д.); исследование **социальных процессов** (таких как миграция и социальная мобильность, процессов массовой коммуникации, преступности, наркомании и др.). **К исследованиям социальных процессов относится и такая дисциплина, как социология управления.**

**Определив место социологии управления в системе социально-гуманитарного знания, можно приступить к более детальному рассмотрению ее объекта, предмета, функций в современном социуме.**

Общество и любая его более или менее организованно действующая часть (организация, социальный институт и т. п.) представляют собой динамично развивающуюся, целостную и управляемую систему. Американский социолог Поль Дракер утверждает: *«Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу»*. В управлении нуждаются все организации – крупные промышленные предприятия и небольшие фирмы, учреждения здравоохранения, образования и культуры.

Долгое время проблемы управления разрабатывались другими науками. И только когда социальные проблемы стали чрезвычайно актуальными, неотложными, объективно потребовалось включение социологов

в обоснование управленческих решений. Именно это вызвало к жизни многочисленные эксперименты, апробацию новых форм управления, учитывающих социальные факторы, ценностные ориентации и установки, симпатии и антипатии, возможность рационально организовать деятельность людей. Приход социологии в науку управления знаменовал поиск глубинных ресурсов, многие из которых напрямую зависели от общественного сознания и поведения людей.

Развитие социологии управления позволило постепенно преодолевать, с одной стороны, идеологизацию управленческих функций, характерную для советских исследований управленческих процессов, с другой, технократизм в управлении, характерный для западной теории менеджмента. Это в равной степени относится и к управлению экономикой, и к управлению социальной, политической, духовной жизнью. Сама реальность потребовала «очеловечивания» управления.

**В самом общем виде управление можно представить как целенаправленный, планируемый, координированный и сознательно организованный процесс, направленный на достижение максимального эффекта при минимальных затратах ресурсов, усилий и времени. Основу управления составляет упорядочение соответствующей структуры и обеспечение эффективного ее функционирования в полном соответствии с закономерностями существования и развития данной системы.**

*Социальное управление – это основанное на достоверном знании систематическое воздействие субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему) с целью обеспечения сохранения их нормального функционирования, совершенствования и развития, сохранения их качественной специфики и целостности.* Социологи изучают **управление как непрерывно осуществляющийся социальный процесс целесообразного воздействия на управляемую систему.** Это воздействие не должно прерываться, а тем более прекращаться. У зарубежных авторов довольно распространено следующее понятие социального управления: «Создание и поддержание такой внешней среды, в которой люди, действующие совместно, побуждаются работать производительно и эффективно в направлении достижения групповых целей».

## **2. Цель и задачи преподавания социологии управления, ее место в учебном процессе.**

**Социология управления – это раздел социологической науки, изучающий закономерности социального взаимодействия в сфере управления.** Она выявляет роль индивидов, социальных групп, их взаимоотношений и ценностных ориентаций в связи с управлением социальными системами различного уровня.



### **Цель преподавания дисциплины:**

- раскрыть проблемы социологии управления как становящейся отрасли научного знания, представить социологические теории и концепции управления;
- познакомить студентов с социологическими методами анализа проблем управления;
- показать специфику социальных отношений в процессе управления;
- дать навыки социологического анализа управленческих процессов.

### **Задачи изучения дисциплины:**

- знакомство с основными теориями и концепциями социологии управления;
- освоение основных категорий, понятий и терминов социологии управления;
- знакомство с основными методами социологического анализа процессов управления и практикой их применения;
- показ взаимосвязи управления с различными социальными подсистемами общества и относительной самостоятельности этой сферы.

### **После изучения курса студент должен знать:**

- основные понятия социологии управления;
- содержание теорий и концепций, относящихся к социологии управления;
- специфику изучения структуры организаций и управления, внешней среды, мотивации, культуры и инноваций в социологии управления;
- роль социологии управления в оптимизации государственного управления.

### **Основываясь на этих знаниях, студент должен уметь:**

- применять методы социологии управления для анализа управленческих ситуаций;
- разработать структуру управления, исходя из наличных факторов;
- осознанно применять ту или иную модель при принятии решений;
- анализировать мотивацию работников;
- определять факторы модернизации организации на основе анализа.

## **3. Объект, предмет и значение социологии управления.**

**Изложение содержания любой науки принято начинать с определения ее объекта, предмета, а также задач, которые она призвана решать в обществе. Напомним, что под объектом исследования обычно понимают определенную часть окружающего нас природного или социального мира.**

**Общество, как известно, представляет собой сложную, многоуровневую, целостную и динамически развивающуюся систему. Столь же хорошо известно, что неотъемлемым атрибутом любой системы – биологической, технической социальной – является управление, которое обес-**

печивает ее сохранение и развитие, упорядочение структуры, взаимодействие с окружающей средой и достижение цели (целей) системы.

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

**Объектом социологии управления** являются **управленческие процессы, протекающие в обществе, его отдельных подсистемах (политической, экономической, социальной, социокультурной) или организациях (предприятиях, учреждениях и др.),** рассматриваемые и интерпретируемые с точки зрения взаимодействия участвующих в них людей, объединенных в семейные, профессиональные, территориальные и иные группы и включенных в многообразные процессы сотрудничества, взаимопомощи, соперничества.

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

**Предметная область социологии управления очень обширна.** Социология управления изучает органы управления – государственные и общественные, прежде всего как социальные системы, весь комплекс подбора и расстановки управленческих кадров, отношения, складывающиеся между работниками аппарата управления при выполнении ими управленческих функций, специфику их интересов. В изучении этих проблем социология управления оказывается близка к социологии организации. К другой группе проблем социологии управления относятся: – социальные цели управления с точки зрения социальных критериев; их соответствие интересам и желаниям управляемых; – анализ социальных последствий, принимаемых управленческих решений; отношение к ним исполнителей; – система учета интересов, мнений, предложений. В область социологии управления также входит исследование проблем дисциплины, ответственности, исполнительности. Эти явления рассматриваются не просто как социальные качества личности, а как выражение определенных социальных отношений, которые возникают в процессе управления. Социология управления изучает закономерности, формы, методы целенаправленного воздействия на социальные структуры и процессы, которые имеют место в социальных институтах и социальных организациях, в обществе в целом. Как прикладная отрасль социологии, социология управления разрабатывает рекомендации, направленные на практическое использование социологического знания для оптимизации управленческих функций, повышение

эффективности деятельности институтов управления, прогнозирования социальных последствий реализации управленческих решений.

Вычленение объекта и предмета социологии управления дает возможность сформулировать определение и самой этой специфической отрасли социологического знания.

**Социология управления – специальная социологическая теория, изучающая процессы управления в различных типах общностей, организаций, институтов и общества в целом, осуществляемых для сохранения и обеспечения устойчивости развития соответствующей системы, упорядочения и совершенствования ее структуры, достижения ее целей.** Она изучает многообразную деятельность органов управления, государственных и общественных, прежде всего как социальных систем, весь комплекс подбора, расстановки, формирования управленческих кадров, отношения и взаимодействия, складывающиеся между работниками аппарата управления и подчиненными им сотрудниками и организационными структурами. Она включает в свою предметную область также исследование и формирование целей управления с точки зрения социально-экономических и социально-психологических критериев, их соответствия интересам и ожиданиям управляемых, анализ и оценку социальных последствий принимаемых управленческих решений, определение эффективности управленческих действий. В центре ее внимания – изучение и совершенствование социальных механизмов систематического, основанного на достоверном знании, воздействия субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему) для сохранения ее качественной специфики и целостности, обеспечения ее нормального функционирования, успешного движения к заданной цели.

В социологии управления принято четко различать деятельность руководства и управленческую деятельность (менеджмент). Различия между ними образно определил Поль Дракер: *«Менеджмент – это искусство карабкаться по лестнице успеха, а руководство – умение определить, к той ли стене представлена лестница»*. Руководство разрабатывает стратегии деятельности системы (организации), определяет цели ее развития и ориентирует ресурсы в избранном направлении. Управление же вырабатывает тактические средства достижения поставленной цели, определяет наиболее эффективные пути реализации определенных руководством задач деятельности данной системы. **Что касается менеджмента, то он олицетворяет способы и методы познания и регулирования экономических и социальных процессов в организациях.** Он подобен поваренной книге, которая содержит массу полезных советов и рекомендаций, хотя их реализация всегда будет отличаться друг от друга, как и борщ, сваренный по одному рецепту, но разными хозяйками и поэтому различающийся по вкусу. Преимущества менеджмента неоспоримы: его изучение, внедрение и применение — необходимый способ формирования управленческого мышления.

Оксфордский словарь английского языка, как известно, дает четыре трактовки термина *менеджмент*: 1) способ, манера общения с людьми; 2) власть и искусство управления; 3) особого рода уместность и административные навыки; 4) орган управления, административная единица. В то же время, в чисто функциональном плане менеджмент можно оценить как процесс, посредством которого группа сотрудничающих людей направляет свои действия к общим целям (71). Итак, понятие *менеджмент* правомерно относить только к классу управления социальными системами и его основным видам. В частности, различают социально-политический менеджмент, менеджмент непромышленной сферы, менеджмент промышленной сферы. Как и управление, понятие *менеджмент*, кроме основных видов, включает соответствующие уровни, основные формы и многочисленные подвиды (финансовый менеджмент, менеджмент персонала, маркетинговый менеджмент и т.д.). **В целом, *менеджмент* – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, направленный на то, чтобы сформировать и достичь цели организации через других людей.**

**Что касается управления, то это целесообразная человеческая деятельность, предполагающая решение кардинальных теоретических, методологических и методических проблем: определение объекта и субъекта управления, функций и принципов, стадий (этапов) управления, его алгоритма, учета прошлого опыта и прогнозирование будущего.** Поэтому вполне уместно говорить об управлении ресурсами – людскими, финансовыми, инновационными, экономическими, культурными и т.д., где вряд ли уместно слово «менеджмент».

Анализ соответствующих идей позволяет сделать вывод: основными проблемами социологии управления, являются: а) ***социальное положение человека*** в процессе управления; б) ***управление человеком*** с опорой на резервы и возможности, заложенные в его сознании и поведения; в) соучастие человека, его сопричастность к управленческим функциям; г) ***механизм воздействия на людей***, т.е. тех методов и средств, которые адекватны объективным и субъективным потребностям; д) ***последовательность операций***, которые необходимо осуществить, чтобы добиться эффективного достижения поставленных целей. Причем, все эти компоненты социологии управления строятся на основе информации, идущей от людей (рядовых работников, специалистов, менеджеров, руководителей), т.е. на знании основных характеристик общественного сознания и поведения.

Такой подход к трактовке социологии управления позволяет отличать ее, с одной стороны, от ***социального управления***, которое концентрирует свое внимание на общих закономерностях, тенденциях, системности управляющих функций, его взаимообусловленности и связи с внешней средой, его особенностях в различных обществах; с другой стороны, от ***социального менеджмента***, основной заботой которого является приобрете-

ние навыков и умений по решению типовых конкретных задач, возникающих в процессе целенаправленного руководства.

#### **4. Функции социологии управления как науки.**

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

**Первая** из основных задач социологии управления состоит в изучении реальных фактов, составляющих живую, постоянно развивающуюся социальную ткань управленческой деятельности. Изучение социальных фактов позволяет проследить, как проявляются особенности взаимодействия людей, которые управляют различными социальными общностями и организациями, и тех, кто, не занимая руководящих постов, не включены в управленческую деятельность и вынуждены подчиняться первым, выполнять их распоряжения, приказы, указания.

**Вторая** задача социологии управления заключается в отборе фактов, т.е. в том, чтобы из огромного и многообразного скопления реальных фактов управленческой деятельности выделить наиболее важные, типичные факты. Типологизация и систематизация позволяет обнаружить тенденции развития процессов управления, их изменения в зависимости от изменяющихся политических, социокультурных условий жизнедеятельности людей, развития их групп и общностей, общества в целом.

**Третья** задача социологии управления обусловлена необходимостью объяснить, почему в системе и структуре управленческой деятельности появляются те или иные новшества, в силу каких обстоятельств возникают новые практические способы их реализации в управленческих процессах. Но если мы сумеем определить тенденции развития управленческой деятельности и оценить важность, практическую значимость новых управленческих теорий, их конструктивность и эффективность, перспективы их применения в более или менее отдаленном будущем, то это означает, что социология управления способна решить еще одну, четвертую задачу. Сущность этой задачи составляет построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем, т.е. прогноз ее совершенствования. А это означает, что определив наиболее вероятную траекторию дальнейшего развития управленческой деятельности, социология управления получает возможность более или менее успешно решать и пятую свою задачу — сформулировать научно обоснованные рекомендации по совершенствованию системы управления, т.е. стать реально действующим средством повышения эффективности управленческой деятельности

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

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

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

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

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

Наконец, социология управления может выполнять еще одну важную социальную функцию – **технологическую или практическую** – вооружать управленческие кадры новыми приемами, технологиями управления, превращаясь тем самым в практически действующее средство совершенствования системы управления.

### **Вопросы и задания для повторения:**

1. Социология управления – это синтетическая наука. Объясните это высказывание.
2. Какие подходы выделяют в менеджменте относительно сущности управления?
3. Что понимается под системой социального управления?
4. Какие основные задачи можно выделить в социологии управления?
5. Дайте характеристику основным функциям социологии управления как науки. Приведите примеры их реализации.

## Лекция 2. СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

### План

1. Сущность и виды социального управления.
2. Структура управления. Субъект и объект управления.
3. Функции управления.
4. Стили руководства.

#### 1. Сущность и виды социального управления.

В окружающем нас мире можно выделить три его составляющие, определяемые формами движения материи: неживую природу, живую природу и человеческое общество.

В каждой из этих составляющих протекают процессы развития, осуществляемые под воздействием определенных факторов и условий. Некоторые из этих факторов можно рассматривать как управление в неживой природе, или технических системах, управление в живой природе, или биологических системах, управление в человеческом обществе, или социальных системах.

Таблица 2.1.

#### Виды управления

Техническое	Биологическое	Социальное
<i>Управление техническими системами</i> (производственно-техническими процессами, механизмами, системами машин) изучается в основном техническими науками (архитектура, механика, электротехника, радиотехника, электроника, космонавтика, информационная технология, эргономика, техническая эстетика, инженерная психология, дизайн, инженерная экология и т.д.).	Управление в живой природе, то есть управление биологическими системами, является объектом изучения естественных наук (физика, химия, биология, астрономия, география, геофизика, астрофизика, биофизика, биохимия, физическая химия, химическая физика, геохимия, метеорология и т.д.)	Управление как воздействие на социальные процессы, коллективы, классы относят к <i>социальному управлению</i> . Эта область изучается общественными (социальными) науками (социология, психология, политология и т.д.).

Наиболее общие законы и принципы управления рассматривает наука *кибернетика*. Термин «кибернетика» изначально ввёл в научный оборот Андре Мари Ампер, который в своем фундаментальном труде «Опыт о философии наук» (1834–1843) определил кибернетику как науку об управлении государством, которая должна обеспечить гражданам разнообразные блага. В современном понимании – **как наука об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в машинах, живых организмах и обществе**, термин впервые был предложен Норбертом Винером в 1948 году. Кибернетика включает изучение обратной связи,

чёрных ящиков и производных концептов, таких как управление и коммуникация в живых организмах, машинах и организациях, включая самоорганизации. Она фокусирует внимание на том, как что-либо (цифровое, механическое или биологическое) обрабатывает информацию, реагирует на неё и изменяется или может быть изменено, для того чтобы лучше выполнять первые две задачи. Стаффорд Бир назвал её наукой эффективной организации, а Гордон Паск расширил определение, включив потоки информации «из любых источников», начиная со звёзд и заканчивая мозгом. В соответствии с делением окружающего нас мира на неживую природу, живую природу и человеческое общество кибернетика разделяется на техническую, биологическую и социальную.

Понятие **«социальное управление»** рассматривается в узком и широком значении слова. **В узком значении социальное управление определяется как процесс воздействия на социальные объекты для достижения поставленных целей.**

Анализируя в «Капитале» различные формы общественного труда, Карл Маркс пришел к очень важному для понимания генезиса и сущности управления выводу: *«Всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, – писал он, – нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения его самостоятельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере»<sup>1</sup>.*

**В широком смысле слова социальное управление рассматривается как сфера деятельности людей.** Еще К. Маркс обратил внимание на выделение социального управления в определенный вид человеческой деятельности: *«Труд по надзору и управлению... непосредственно и неразрывно связан с производительными функциями, которые налагаются всяким комбинированным трудом на отдельных индивидуумов в качестве особого труда», возникающего «всюду, где непосредственный процесс производства имеет вид общественно-комбинированного процесса, а не является разъединенным трудом самостоятельных производителей»<sup>2</sup>.*

Социальное управление рассматривается как средство реализации социальной политики. Осуществляется путем воздействия на условия жизни людей и их ценностные ориентации. Ключевое понятие управления — *воздействие*. Оно осуществляется и в технических и биологических системах. Сразу скажем, что нас интересует такое воздействие, которое осуществляется в *социальных системах* и может быть понято как воздействие субъекта управления на объект управления с целью перевода его в новое

---

<sup>1</sup> К. Маркс Капитал. Критика политической экономии. Том 1 / М.: Российская политическая энциклопедия, 2015 г. – с. 137

<sup>2</sup> Там же, с. 209



желательное состояние. Однако воздействие в социальных системах может быть разным по объему, содержанию, направленности, силе власти. В зависимости от этого меняется содержание самого понятия управления.

**Если управление – это воздействие, значит существуют:**

- среда (система управления);
- средства (механизм управления);
- действия (процесс управления).

Объективная необходимость управленческого труда порождает особую группу работников – *управляющих*. В сферу деятельности людей по социальному управлению помимо управленческих работников входят научные работники, занимающиеся исследованиями и разработками в сфере социального управления, а также преподаватели, осуществляющие подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров.

*Необходимость социального управления обусловлена, прежде всего, фактом разделения труда в группах людей, в крупных коллективах, в масштабе государства, а также необходимостью его кооперации. Следовательно, как совместный труд людей составляет основу всякого человеческого общества, так и управление является необходимым элементом общего труда, существования и развития общества.*

Система управления подразделяется на две основные подсистемы: управляющую и управляемую, каждая из которых может рассматриваться как относительно самостоятельная система с присущими ей особенностями. Они имеют многоуровневую иерархическую структуру, в каждом звене (подсистеме) имеются свои направления прямых и обратных связей, образующих внутренние источники саморегуляции.

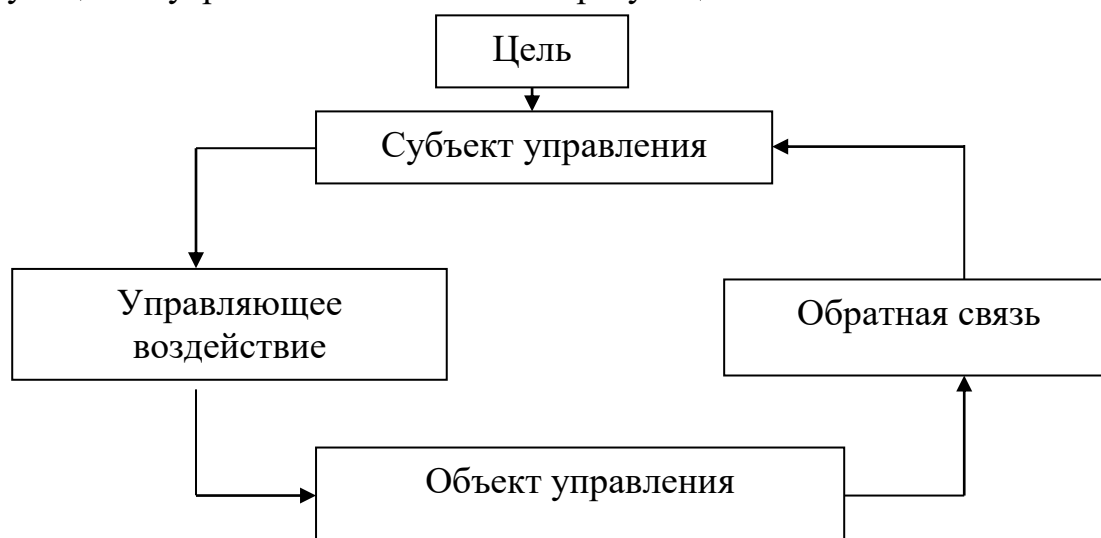


Рис. 1. Структура процесса управления

Первое и отличительное свойство социального управления состоит в том, что это – процесс *целенаправленного* воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему для достижения ее эффективного функционирования и развития. Следовательно, основным элементом управления, с чего оно начинается, является *целеполагание*. **Цель управления** – желаемое, возможное и необходимое состояние системы, которое должно быть достигнуто. Определение целей управления – главный и начальный этап управления.

**Целеполагание** – процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта на основе анализа общественных потребностей в продукции, услугах, качестве социальных связей, исходя из реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения.

Подчеркнем, что в социальных системах воздействие субъекта управления на объект не только не является стихийным, случайным, бессознательным, напротив, стремится к максимальной строгости, экономичности, целесообразности и последовательности. Заметим, что всякое воздействие в обществе носит сознательный социальный характер, поэтому впредь слово *социальное* может быть опущено: оно подразумевается, поскольку речь пойдет об управлении общественными делами.

Содержание социального управления в основном, главным определяется качеством целеполагания, которое, в свою очередь, обусловлено тем, насколько в поставленных целях (оперативных, среднесрочных, стратегических) наиболее точно и полно выражены коренные потребности и интересы всего общества, его отдельных социальных групп, определяющих мотивы поведения людей.

Итак, уже само целеполагание – есть одно из могучих средств, которое оказывает воздействие на людей, их поведение и жизнедеятельность и тем больше, чем в большей мере поставленные цели затрагивают интересы личности, каждого человека, его ценности, убеждения, мировоззрение, коренные жизненные интересы (экономические, социальные, политические, духовно-культурные).

Именно поэтому многие ученые, изучающие управление, считают сегодня главным **средством воздействия** одного человека на другого, возбуждения его активности **систему стимулирования** к деятельности (экономической, политической, социальной, моральной и т. п.). Стимул – это движущая сила и причина активности. **Они могут быть внешними и внутренними, позитивными и негативными, объективными и субъективными, материальными и духовными, осознанными и неосознанными.** Но в любом случае стимул — источник пробуждения человеческой энергии. Поэтому, создавая ту или иную *систему стимулирования*, то есть представления каких-либо жизненных гарантий по результатам активных действий в соответствии с поставленной целью, можно эффективно управлять социальными процессами, социальным поведением.

Целеполагание	↓
Стимулирование	↓
Мотивация	↓
Организация	↓
Управленческая деятельность	↓
Управленческие отношения (субординации, подчинения, сотрудничества и т.д.)	
Функции управления	↑ ↑ ↑ ↓

Рис. 2. Основные элементы социального управления

Итак, как видно, стимулы неразрывно связаны с целеполаганием, но еще в большей мере к нему имеет отношение *мотив*. Если стимул содержит в себе и причину, и цель активности в их нерасчлененном виде, а цель не всегда может быть осознанной, то мотив активно включает сферу сознания, идеальный образ, что делает саму активность более целесообразной, эффективной. Таким образом, **мотив – это осознанная потребность**. Можно поэтому сказать, что мотивация к деятельности – это качественно иной способ стимулирования активности, который включает все сущностные силы личности: ценности, идеалы, мировоззрение, направленность человека, «Я-концепцию» и т. п. Поэтому очень важно подчеркнуть, что в связи с подъемом творческих сил личности необходимо все более полное использование человеческого фактора, ресурса личности в управлении.

**Теория мотивации становится все более важным, хотя и не единственным средством управленческого воздействия.** Это особенно характерно для современного управления, которое все в большей мере опирается на главные ресурсы: творческий потенциал личности, сильную социальную организацию, интеллектуальную собственность и ее составляющую – информацию. Поэтому правы те исследователи, которые считают, что сегодня необходимо говорить о *новой парадигме управленческой теории*, которая все в большей мере основывается на приоритетном включении в содержание главного, субъекта управления – *творческой личности, коллективного преобразующего интеллекта общества*, а не только усредненных органов и организационных структур управления.

Именно интеллектуальные системы управления, состоящие из творческих индивидуальностей, мотивированных к управленческой деятельности, способны достигать наилучших результатов в управлении общественными делами, обеспечивать упорядоченность и высокий уровень организации социальных систем. Поэтому важнейшей функцией управления выступает наиболее полное включение в управленческую деятельность наиболее одаренных в этом отношении граждан, создание своего рода «управленческой элиты», облеченной доверием общества, профессионально выполняющей его главную миссию – создание простора для саморазвития, самопроявления сущностных сил самой сложной социальной системы и отдельных структурных образований: региональных, муниципальных,

трудовых, семейных, каждого человека в отдельности на основе самоуправления и саморегулирования.

Поэтому **управление** – это особый вид профессиональной деятельности, который не только сводится к достижению целей системы, организации, но и представляет собой **средство поддержания целостности любой сложной социальной системы, ее оптимального функционирования и развития.**

Обычно считают, что управление возникло только в результате разделения труда на умственный и физический, что привело к разделению управленческой и исполнительской деятельности. Однако феномен управления имеет более древнюю и длительную историю. Уже на заре человечества в стаде человекообразных обезьян обнаруживаются признаки управления. В стаде управление проявляется на уровне животных инстинктов. Члены стада шли за своим вожаком не потому, что они осознавали разумность этого, а в силу заложенных в них природой программ целесообразного поведения. Такое бессознательное поведение сохраняло им жизнь. В дальнейшем, по мере развития человека, управление из бессознательного (инстинктивного) акта постепенно превращается в сознательный, который получает со временем и научное подкрепление.

Феномен управления тесно связан с понятием *социальная организация*. В самом деле, в течение многих веков управление из бессознательной деятельности превращалось в обычай, традицию, общественный институт с помощью устойчивой социальной структуры, которая из поколения в поколение передавала навыки управления. Таким образом, социальное управление – это во многом продукт социальных организаций.

Управленческое воздействие осуществляется в процессе *управленческой деятельности*. Последняя – одна из разновидностей человеческой деятельности вообще. «*Всякая деятельность человека субъективна, – подчеркивал В.Г. Афанасьев, – человек – субъект деятельности. Вместе с тем эта деятельность объективна, поскольку она направлена на какой-либо объект. Объект – это то, с чем человек взаимодействует, что противостоит субъекту в его предметно-практической, социально-политической и духовной деятельности, что преобразуется человеком в процессе этой деятельности.*»

Управленческая деятельность призвана обслуживать реализацию целей и функций управления, обеспечивать подготовку и проведение в жизнь управленческих решений. Ее можно определить как **набор (совокупность) выработанных историческим опытом, научным познанием и талантом людей навыков, умений, способов, средств целесообразных поступков и действий человека в сфере управления.**

Управленческая деятельность отличается интеллектуальным характером, поскольку всегда есть процесс выработки, принятия и практической реализации управленческих решений, призванных изменять состояние и течение общественных процессов, уровень использования социальных ресурсов общества, а опосредованно – сознание и поведение людей. Она должна адекватно отражать Социальную действительность, вскрывать имеющиеся

ресурсы, находить средства и резервы, выбирать оптимальные способы совершенствования социальных систем и перевода их на новый уровень.

*Во многом управленческая деятельность является информационной, потому что связана с получением, осмыслением, систематизацией, хранением, выдачей социальной и, прежде всего, управленческой информации. Существуют большие трудности в получении того, что олицетворяет собой информацию, пригодную для управления. Хаос фактов, событий, данных при их субъективном истолковании, не является информацией. Информацией может быть только то, что характеризует тот или иной общественный процесс в целом, с выявлением причин и движущих сил, определяющих его состояние и динамику. Поэтому управленческая деятельность в основе своей и посвящена поиску, отбору, переработке и анализу социальной информации, которая и лежит в основе целесообразной управленческой деятельности.*

Это сложное эмоционально-психологическое явление с ярко выраженной доминантой воли. Каждый человек, занятый управлением, постоянно совершает мыслительные и волевые операции анализа, оценки, решения, подчинения и исполнения, команды и контроля и т. д. Это создает в социальных организациях особый социально-психологический микроклимат, активно влияющий на сознание, чувства, жизненные ориентации человека и формирует определенный тип поведения и деятельности. Постоянное напряжение воли, груз ответственности, дисциплинированность, подчинение собственного «я» управленческой функции — вот естественные компоненты, которые присущи управленческой деятельности в нормальном органе управления. Если этого нет, то формируемые и реализуемые таким органом управляющие воздействия вряд ли могут пользоваться авторитетом людей и в должной мере влиять на их сознание и поведение.

В процессе управленческой деятельности субъекты управления, органы управления, управляющие и каждый человек **вступают в управленческие отношения**, которые можно разделить на две части: связанные с целеполаганием, анализом информации, постановкой задач и организацией их достижения. Управленческие отношения отличаются исключительной сложностью, представляя собой единство объективного и субъективного, и реализуются в деятельности субъектов управления. Они определяются особенностями социальной и экономической системы.

Организационные отношения — необходимый элемент механизма управления, имеют свою внутреннюю структуру, в которой выделяют отношения централизма и самостоятельности, субординации и координации, ответственности, соревнования и др. Они подразделяются на вертикальные и горизонтальные, формальные и неформальные.

Помимо отношений субординации типа «руководители — подчиненные» существуют отношения координации, или отношения между находящимися на одном иерархическом уровне членами организации, направленными на взаимное согласование действий, исходя из совместных задач руководства или исполнения.

**Анализируя дальше систему управления, необходимо выделить следующие ее компоненты. Помимо объекта и субъекта управления, организационных и управленческих отношений (и соответствующих видов деятельности), в нее входят функции управления, под которыми понимают конкретные направления деятельности. Функции управления можно классифицировать по их общим значениям, разделяя их на функции целевые и организационные. Назначение целевых функций состоит в направленности к определенной цели системы, которая может охватывать разные уровни социальной организации. Поскольку суть управления состоит в достижении цели, целевые функции являются не только необходимым, но и определяющим элементом как управленческой деятельности, так и всей системы управления, ее становления и развития.**

Процесс целеполагания является определяющим условием эффективности всей системы управления. Содержание существующей системы управления функционально организуется (самоорганизуется) именно для достижения определенных целей. Целеполагание всегда выполняет элемент прогнозирования – предвидения состояний, изменений, которые ожидаются в результате развития данной социальной системы.

Итак, основные задачи управления и его составной части – организации – решает система управления. Конечным результатом ее функционирования являются принятие и реализация грамотного управленческого решения, которое всегда представляется интеллектуальным и психологическим актом выбора одной или нескольких альтернатив из множества возможных вариантов.

*Таким образом, социальное управление – это основанное на достоверном знании систематическое воздействие субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему) с целью обеспечения сохранения их нормального функционирования, совершенствования и развития, сохранения их качественной специфики и целостности. Социологи изучают управление как непрерывно осуществляющийся социальный процесс целесообразного воздействия на управляемую систему.*

## **2. Структура управления. Субъект и объект управления.**

Рассмотрев социальную сущность и основные элементы управления, мы неизбежно приходим к выводу, согласно которому управление представляет собой сложный и многогранный процесс взаимосвязанных функций, которые органически связаны с определенными структурными компонентами. Поэтому при исследовании управленческой деятельности социология управления уделяет приоритетное внимание определению структуры и функций этой деятельности. Структура управления не остается неизменной, а характеризуется подвижностью и изменчивостью. Как уже указывалось выше, управление предполагает систематическое воздействие субъекта управления на социальный объект, составляющий предметную область управленческой деятельности. А это означает, что двумя исход-

ными, 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 успешное движение к заданной цели.

**Объект управления** – 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 (целей).

Объекты управления характеризуются большим разнообразием. Их можно типологизировать по нескольким основаниям.

Таблица 2.2.

**Типы объектов управления**

<b>Критерий классификации</b>	<b>Масштаб и уровень управленческого воздействия</b>	<b>Вид регулируемой деятельности</b>	<b>Адресат управленческого воздействия</b>
Типы объектов	1) Страна в целом; 2) Отрасль экономики, культуры и т.д, например, деревообрабатывающее производство, жилищно-коммунальное хозяйство, туристическая деятельность и т.д.; 3) Регион (Витебская область, Смоленская область, Приморский край; 4) Предприятие, учреждение (Минский тракторный завод, Витебский государственный университет имени П.М. Машерова и т.д.).	1) Производственная деятельность; 2) Социальная деятельность; 3) Политическая деятельность; 4) Социокультурная деятельность.	1) Население и все организационные структуры страны, выступающей в качестве единой и целостной социально-территориальной общности; 2) Население областных, районных, городских социально-территориальных общностей; 3) Персонал министерств и ведомств; предприятий, учреждений, научно-исследовательских институтов и учебных заведений; органов здравоохранения, социального обеспечения, правоохранительных органов, воинских частей и подразделений и т.п.

Но какой бы иерархический ранг или какой бы тип объекта управления мы не рассматривали, всегда и везде на передний план в социологическом исследовании управленческой деятельности выдвигаются **социальные отношения и взаимодействия людей**, вовлеченных в тот или иной вид деятельности и объединенных в те или иные социальные организации и институты. Подробнее эти моменты будут рассмотрены в лекциях 4 и 5 данного пособия.

**В состав структуры управления наряду с основными компонентами управленческой деятельности входит организационная структура управления.** Она характеризуется распределением целей и задач между различными уровнями и звеньями управленческой деятельности. Следовательно, под **организационной структурой управления** понимается совокупность уровней и звеньев управленческой деятельности в единстве с их функциональными областями, расположенными в строгой соподчиненности и обеспечивающими взаимосвязь между управляющей и управляемой системами для эффективного достижения целей. Она ориентирована на установление четких взаимодействий между отдельными подразделениями системы управления, распределением между ними прав, обязанностей и ответственности.

Питер Друкер в своей «Энциклопедии менеджмента» пишет: «С самого начала (более чем столетие назад) и до сих пор изучение принципов организации опиралось на одно важное представление. Существует – или должен существовать – некий единственно правильный тип организационной структуры. Представление о «единственно правильной организационной структуре» неоднократно менялось, но ее поиски продолжают по сей день»<sup>3</sup>. Впервые необходимость формальной организационной структуры проявилась в годы Первой мировой войны. Но тогда же оказалось, что функциональная структура, разработанная Анри Файолем, не была единственно правильным типом организации. Сразу после окончания Первой мировой войны сначала Пьер Дюпон, а затем и Альфред Слоун пришли к идее децентрализации. Однако в течение последних лет «команда» снова превозносится как единственно правильный тип организации всего и вся.

Сегодня, наконец, стало ясно, что такого явления, как единственно правильная организационная структура, не существует. Есть просто разные виды структур, каждая из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Стало очевидным, что организационная структура – не самоцель. Это инструмент, с помощью которого можно повысить производительность совместного труда работников. В этом качестве любая организационная структура подходит для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время.

---

<sup>3</sup> П. Друкер Энциклопедия менеджмента. М.: с.38



## Виды организационных структур управления

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
- короткие пути управления;
- баланс стабильности и гибкости;
- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

### Линейная структура управления

Рассмотрим линейную организационную структуру. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель – линейный руководитель (подразделения) – исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится без выделения функций.



Преимущества: простота, конкретность заданий и исполнителей.

Недостатки: высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

### **Линейно-штабная организационная структура**

По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную. Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.



### **Функциональная организационная структура**

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д., формируется функциональная структура управления. Распределение работ происходит по функциям.

При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель – функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) – исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи.



Преимущества: углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

Недостатки: функции руководителя размыты, недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответ-

ственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

### **Линейно-функциональная организационная структура**

При линейно-функциональной структуре управления основные связи – линейные, дополняющие – функциональные.



Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать линейным руководителям в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально – через установление стандартов деятельности (инструкции, положения, расписания и т.п.). Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения. Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства.

### **Дивизиональная организационная структура**

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. **Дивизионная структура управления строится на основании выделения подразделений, или дивизионов.** Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются

свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.



Недостатки: рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей.

Данный вид применяется в настоящее время большинством организаций, особенно крупными корпорациями, так как нельзя втиснуть деятельность крупной компании в 3–4 основных отдела, как в функциональной структуре. Однако длинная цепь команд может привести к неуправляемости. Создается также в крупных корпорациях. Дивизионы могут выделяться по нескольким признакам, образуя одноименные структуры, а именно:

**1) продуктовая.** Отделы создаются по видам продукции. Характерна полицентричность. Такие структуры созданы в «Дженерал Моторс», «Дженерал Фудс», частично в «Русском Алюминии». Полномочия по производству и сбыту данного продукта передаются одному руководителю. Недостаток — дублирование функций. Такая структура эффективна для разработки новых видов продукции. Имеются вертикальные и горизонтальные связи;

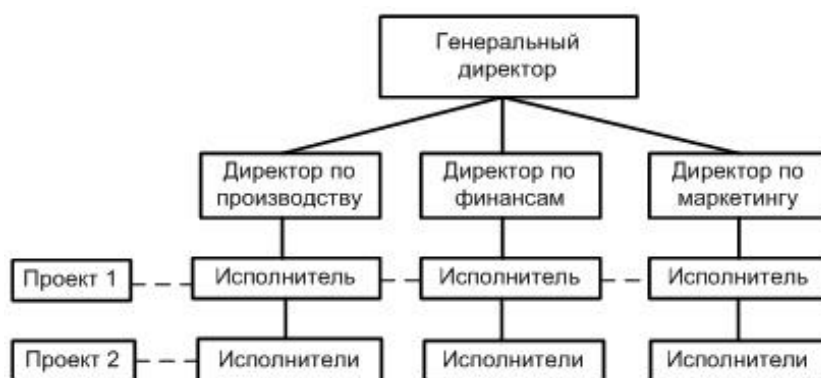
**2) региональная структура.** Отделы создаются по месту расположения подразделений компаний. В частности, если у фирмы есть международная деятельность. Например, Соса-Сола, Сбербанк. Эффективна для географического расширения рыночных зон;

**3) организационная структура,** ориентированная на потребителя. Подразделения формируются вокруг определенных групп потребителей. Например, коммерческие банки, институты (повышение квалификации, второе высшее образование). Эффективна для удовлетворения спроса.

## Матричная организационная структура

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки — сложность структуры, возникновение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков.



Преимущества: гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.

Недостатки: наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

Наряду с организационными структурами управления выделяют структуры управления, различающиеся характером и содержанием управленческой деятельности. Так, в частности, в некоторых организациях и учреждениях функционирует **механическая структура управления**, при которой управленческое воздействие на подчиненных сотрудников осуществляется традиционно-бюрократическими методами, а инновационные приемы управленческой деятельности и изменения в окружающей среде в расчет не принимаются. Совершенно иной характер имеет **адаптивная структура управления**, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и принимающая в расчет все инновационные приемы управленческой деятельности. Значительным своеобразием отличается **партиципативная структура управления**, основанная на активном включении сотрудников и их представителей в процессы выработки, принятия и реализации управленческих решений (от обмена информацией, консультаций и переговоров до включения представителей сотрудников в наблюдательные и

исполнительные советы, их участия в распределении прибылей и в разработке программ совершенствования производства).

Структурная динамика управленческой деятельности органично взаимосвязана с выполняемыми ею функциями. Их единство и взаимообусловленность (функция порождает соответствующую структуру, а возникновение новой структуры неизбежно приводит к появлению новой функции, либо превращает латентную функцию, ранее не заметную для управления, в открытую) образует сложную и многогранную систему управленческой деятельности.

### **3. Функции управления.**

В социологии существуют различные подходы к вычленению функций управления. Анри Файоль, к примеру, выделял пять основных действий системы управления. «Управлять, – писал он, – значит: предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Чаще всего выделяют общие и конкретные функции управления.

**Общие функции** присущи всем сферам управления. Перечень управленческих функций таков: планирование – организация – работа с кадрами – оперативное руководство – координирование – контроль и далее все снова, начиная с планирования. Рассмотрим эти шесть функций.

**Планирование** – наиболее существенная из управленческих функций, ибо она прежде всего состоит в выборе цели и стратегии деятельности, а также существенно влияет на все остальные функции, поскольку они выполняются «в соответствии с планом». Кроме выбора цели и стратегии ее достижения из всех возможных альтернатив эта функция включает в себя разработку плана осуществления избранной стратегии. Цель нередко путается со средствами ее достижения.

В этой связи специфика формирования и уточнения целей, построения иерархии подцелей, доведения их до соответствующего уровня приоритетности главной цели по отношению к целям «низшего» уровня – одна из важнейших задач управления, от решения которой зависит эффективность управленческой деятельности в целом. «Если мы ставим перед собой задачу совершенствования организации, – пишет известный американский специалист по управлению Дж. О’Шонесси, – не уточнив ее целей, мы рискуем предложить лучшие способы выполнения ненужных функций или лучшие пути достижения неудовлетворительных конечных результатов».

При этом определяются конечные, промежуточные и частные задачи и предусматривается, кто, когда и как их будет решать. Таким образом, функция планирования главным образом заключается в подготовке и принятии управленческих решений. Естественно, что в ходе изучения всех возможных вариантов решения, как правило, применяется прогнозирование возможных последствий по каждому из рассматриваемых вариантов. Планирование предполагает **ряд этапов**: 1) оценка ситуации и обстановки;

2) определение цели и задач; 3) прогнозирование возможных последствий; 4) определение наиболее целесообразных альтернатив; 5) сравнение альтернатив; 6) выбор оптимальной альтернативы, т. е. принятие решения; 7) формулирование плана деятельности; детализация и уточнение (математизация) плана деятельности.

Рассмотрим функцию планирования и прогнозирования на примере деятельности царя из сказки Леонида Филатова «Про Федота-стрельца...» Царь узнает, что у Федота красавица-жена, и решает ее заполучить. Цель поставлена, царь планирует методы ее достижения: «Обошел меня стрелец, а ведь знал, что я вдовец, ну-ка мигом эту кралю мне доставить во дворец! А коварного стрельца сей же час стереть с лица, чтобы он не отиралсяazole нашего крыльца». Генерал, который в системе «субъект управления (царь) – объект управления (народ)» выполняет функцию менеджера среднего звена, прогнозирует возможные последствия, связанные с принятием этого варианта управленческого решения: «Умыкнуть ее – не труд, да народец больно крут: как прознают, чья затея – в порошок тебя сотрут! Дерзкий нынче стал народ – не клади им пальца в рот, – мы не жалуем Федота, а народ – наоборот!» Царь, с учетом поступившего прогноза, меняет стратегию, попутно снимая с себя ответственность за неудачное предложение: «Ты у нас такой дурак по субботам или как? Нешто я должен министру объяснять любой пустяк? Чтоб худого про царя не болтал народ зря, действуй строго по закону, то бишь – действуй втихаря!». Попутно царь организует генералу подходящую мотивацию: «Ну а я уж тут как тут – награжу тебя за труд: кузнецам уж дал заданье, орден к завтраму скуют». При подготовке ответственных решений в наше время уже нельзя опираться только на интуицию, здравый смысл или субъективные мнения; необходимы анализы и прогнозы с использованием современных научных методов и технических средств (ЭВМ).

**Планирование логически предшествует выполнению остальных функций, которые тоже предусматриваются в плане или программе деятельности.** Кто не планирует, тот не управляет. В частности, потому, что планирование и контроль неразрывно связаны. Незапланированные действия нельзя контролировать и координировать, ибо координация – это исправление отступлений от плана. Контроль без плана теряет всякий смысл, а эффективность планирования измеряется тем, насколько план способствует достижению цели при минимальных затратах сил, средств, времени и прочих ресурсов и при высоком качестве результата.

**Организация** – это деятельность (организация-функция), направленная на создание необходимой структуры управляемого объекта (организации-структуры). Создание работоспособной организации – нелегкая творческая задача. Но организация неизбежно со временем меняется, и не всегда в лучшую сторону. Многие организации деградируют, что приводит к противоречию между формой и содержанием, структурой и функциями,

наконец, к противоречиям между новыми производительными силами и старыми производственными отношениями. Возникает революционная ситуация, требующая перестройки (реорганизации).

**Работа с кадрами** – это так называемая кадровая функция, состоящая в определении потребности в кадрах; в подборе, оценке и расстановке кадров; в их профессиональной подготовке и переподготовке.

**Кадры – это основной постоянный (штатный) состав работников организации, чья деятельность абсолютно необходима для успешного функционирования организации.**

Некоторые специалисты называют эту функцию комплектованием (штатов). Оперативное руководство – функция, выполняемая в основном непосредственными начальниками по отношению к своим подчиненным. Состоит в профессиональном обучении и воспитании, в инструктаже, уточнении служебных заданий, даче указаний, создании благоприятных условий для работы. Именно при выполнении этой функции главное значение имеет так называемый «человеческий фактор», суть которого состоит в отношении к работникам не только как к производительной силе, но и как к коллективу полноправных граждан и членов организации, как к личностям, наделенным всем богатством чувств и мыслей, желаний и потребностей, способностей и возможностей. Искусство руководства состоит в умелом использовании всего этого человеческого богатства в интересах дела, а интересах всего коллектива. Чем эффективнее руководство, тем больше люди понимают, что их личные цели находятся в гармонии с целями организации.

Их формированием (подбором и приемом на работу), оптимизацией численного состава, профессиональным обучением, планированием и развитием карьеры, подготовкой резерва руководителей, оценкой работы, аттестацией и т. п. специально занимаются такие отрасли управленческой науки, как управление персоналом и кадровая политика.

**Кадровая политика и политика управления персоналом – ключевые факторы, которые оказывают непосредственное влияние на содержание организационных отношений и на работу организации в целом.** Основным содержанием кадровой политики является социальное управление человеческими ресурсами.

Это управление должно быть направлено на:

- Формирование качественного кадрового потенциала организации, удовлетворение потребностей организации в квалифицированных кадрах;
- На обеспечение эффективной занятости трудоспособного населения и его оптимального распределения между отраслями и внутри организации;
- Рациональное использование всего персонала организации.

Кадровая политика включает в себя:



1) политику занятости – обеспечение эффективным персоналом, побуждение этого персонала к более производительному труду на основе материального и морального стимулирования;

2) политику обучения – обеспечение соответствующей системы обучения уже работающего персонала в целях постоянного улучшения использования работником своих должностных обязанностей, в целях подготовки его к продвижению по службе;

3) политику оплаты труда – предоставление по возможности более высокой заработной платы, чем в других организациях в соответствии с опытом работы, ответственностью и т.п. работника;

4) политику производительных отношений – установление четких определенных процедур для решения производственных проблем, конфликтов, споров;

5) политику благосостояния – обеспечение дополнительных услуг, льгот ценным работникам (предоставление жилья, помощь в оформлении в детский сад, системы страхования в данной отрасли и т.д.).

**Координирование** – функция, которую многие специалисты считают основой управления. Это деятельность, направленная на синхронизацию действий всех элементов управляемой системы, на согласование и регулирование поведения всех работников (своеобразное дирижирование).

**Контроль** – сопоставление промежуточных и конечных результатов деятельности с целями и планами деятельности, оценка деятельности и ее результатов, выявление нежелательных отклонений. В соответствии с этим контроль бывает промежуточный и конечный (итоговый).

Недостаточно принять грамотное управленческое решение, добиться его реализации. Необходимо осуществить социальный контроль за его выполнением, оценить его эффективность и внести всегда необходимые коррективы, чтобы следующий цикл управленческой работы был еще более эффективен, чем предыдущий. Осуществление контроля и оценка эффективности управления – это завершающая стадия труда управленца. Ученые выделяют следующие основные функции, которые осуществляются с помощью контроля исполнения:

**Диагностическая.** Она основана на получении информации, представления о подлинном состоянии дел. С позиции контроля это означает представление о нормальном, должном состоянии анализируемой системы, на основе которого (представления) будут определены все наличные на практике отклонения, то есть социальные патологии. После выявления отклонений на этой основе будут разрабатываться программы для коррекции этих патологий.

**Функция обратной связи необходима** руководителю, так как без обратной связи он не сможет знать ничего о ходе выполнения поставленных перед организацией или ее подразделением задач, а следовательно, лишится возможности оказывать регулирующее воздействие на ход спланированных мероприятий.

**Ориентирующая.** Те вопросы и действия, которые чаще всего контролируются у подчиненных, сами собой приобретают особое значение. То есть подчиненные будут свои усилия направлять на эти вопросы. Соответственно, те вопросы и задачи, которые по тем или иным причинам выпадают из поля зрения руководителя, решаться подчиненными не будут либо будут, но не в должной мере.

**Стимулирующая.** Выполнение и вовлечение в процесс трудовой деятельности всех незадействованных ресурсов, а также нереализованного человеческого потенциала, может положительным образом повлиять и улучшить достигаемые результаты.

**Корректирующая.** На основе результатов контроля в процесс деятельности и в управленческие решения вносятся определенные уточнения, происходит корректировка курса достижения целей. Эта функция предполагает сложную взаимозависимость между всеми членами организации или социального института (так называемый взаимный контроль).

**Педагогическая функция.** Умелый контроль всегда порождает сильное побуждение к добросовестному труду.

В практике управления применяется три разновидности контроля:

1. Предварительный – он предшествует принятию окончательного управленческого решения. Его цель – обоснование данного решения.

2. Текущий – контролирует исполнение промежуточных задач, на его основе вносятся коррективы в процесс исполнения уже принятых решений.

3. Последующий контроль осуществляет проверку эффективности управленческой деятельности и процесса принятия управленческих решений.

Все вышеизложенное дает понять, что контроль является объективной необходимостью, так как даже оптимальные планы не могут быть реализованы, если они не будут доведены до исполнителей и за их исполнением не будет налажен объективный и постоянный контроль.

**Конкретные функции** управления являются специфическими для каждой сферы управления. Пример: экономическое управление производством складывается из таких конкретных функций как:

- Маркетинговые исследования и сбыт продукции;
- Финансовая деятельность;
- Материально-техническое снабжение.

#### **4. Стили руководства.**

С понятием управления тесно связано понятие «стиль руководства/лидерства» – типичная для руководителя/лидера система приемов деятельности, используемая в работе с членами группы. **Стиль руководства** заключается в систематическом проявлении каких-либо личных качеств руководителя в его отношениях к подчиненным, в способах решения деловых проблем. Возникновение самого понятия стиля управ-

ления связывают с именем психолога Курта Левина, который осуществил в 30-е годы в США серию экспериментов, в ходе которых выявил три ставших классическими стиля руководства: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), нейтральный (или анархический, попустительский, разрешительный, либеральный, слабый). Курт Цадек Левин (1890–1947) – немецкий, а затем американский психолог, чьи идеи оказали большое влияние на американскую социальную психологию и многие другие школы и направления, в том числе социологию управления. Классический эксперимент по выявлению стиля руководства был проведен под руководством К. Левина в 1938 году. Группа детей-подростков (мальчики 10–12 лет) под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп (взрослые руководители, а не лидеры, стихийно выдвинувшиеся из среды детей) демонстрировали разный стиль руководства, а экспериментаторы сравнивали затем эффективность деятельности трех групп. Самая высокая производительность оказалась у группы, где руководитель демонстрировал авторитарный стиль управления, однако параллельно наблюдался высокий уровень невротизма, а самая высокая степень удовлетворенности результатом – у группы, в которой руководитель придерживался демократического стиля руководства.

Левин в своих работах рекомендовал именно демократический стиль как наиболее эффективный стиль руководства. Эту позицию разделяли у нас многие специалисты по психологии управления, то есть задачей руководителя считалось «совершенствование индивидуального стиля руководства в сторону его демократизации». Однако в современной науке рекомендуется изменчивый, гибкий «ситуативный» стиль, зависящий от следующих обстоятельств:

**1) ситуация** (стрессовая, спокойная, неопределенная). При дефиците времени, в экстремальных ситуациях, в рыночных условиях оправдан авторитарный стиль;

**2) задача** (насколько четко структурирована). При решении сложных проблем, требующих множественности решений, теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, наиболее приемлем демократический (коллегиальный) стиль;

**3) группа** (ее особенности по полу, возрасту, этнической принадлежности, времени существования, личностным характеристикам).

Таким образом, на стиль руководства влияют индивидуальные качества самого руководителя: знания, способности, стиль мышления, интеллект, эмоционально-волевая сфера, особенности характера, но они гораздо труднее поддаются коррекции, чем, например, методика принятия решений.

Таблица 2.3.

## Сравнительная характеристика основных стилей руководства

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стиль руководства		
	Авторитарный (деспотический, сильный, директивный)	Демократический (коллегиальный)	Нейтральный (попустительский, либеральный, слабый)
1. Принятие решений	Решения принимаются единолично руководителем («минимум демократии, максимум контроля»)	Решения принимаются после обсуждения в группе, их выполнение контролируется всеми членами группы («максимум демократии, максимум контроля»)	Решения принимаются сами собой (кем-то в группе) или по указанию руководителя, назначающего того, кто принимает решения. Контроль за выполнением отсутствует.
2. Способ доведения решений	Приказы, распоряжения, команды	Предложения, советы	Просьбы
3. Отношения ответственности	Или полностью принимает на себя, или полностью перекладывает на подчиненных	Коллективная ответственность	Снимает с себя всякую ответственность («само получилось»)
4. Отношений к инициативе	Подавляется или не приветствуется	Поощряется, поддерживается	Отдается в руки подчиненных
5. Отношение к квалифицированным кадрам	Стремится задвить, дискредитировать, не терпит соперничества	Стремится максимально эффективно их использовать	Не вмешивается в деятельность, отпускает в свободное плавание
6. Отношение к недостаткам собственных знаний	Отрицаются, недостатков у руководителя не может быть «по определению»	Признаются, руководитель стремится постоянно повышать свою квалификацию	Признаются, однако никаких мер по их устранению руководитель не принимает
7. Стиль общения	«Держит дистанцию», отсутствует интерес к работнику как к личности	Поддерживает дружеское общение, руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.	Избегает общения, отсутствует интерес к работнику как к личности. Возможно появление «заместителей», которые принимают на себя управленческие функции «именем шефа».

8. Характер отношений с подчиненными	В зависимости от настроения, похвала и порицание носят субъективный характер, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»)	Манера общения со всеми как с равными, как с коллегами, а не подчиненными, похвала и порицание носят аргументированный характер	Мягкая манера поведения, уступчивость, стремление уйти от неприятных тем, похвала и порицание носит субъективный характер
9. Отношение к дисциплине	Жесткая формализованная дисциплина	Разумная дисциплина	Отсутствие дисциплины, попустительский характер
10. Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Основной метод стимулирования – угрозы, обещания неотвратимости наказания	Гибко использует различные методы	Безразличное, руководитель ни во что не вмешивается

### Теория стилей руководства Ренсиса Лайкерта

Сторонник школы «человеческих отношений», известный американский социальный психолог, исследователь проблем организаций, организационного поведения и управления Ренсис Лайкерт (1903–1981) разработал собственную теорию стилей руководства. Ренсис Лайкерт родился в Чайене, шт. Вайоминг. Докторскую степень он получил в Колумбийском университете, работал в Университете Нью-Йорка и в исследовательском бюро компании по страхованию жизни, прежде чем стал директором Института социальных исследований при Мичиганском университете. Основы своей теории лидерства Лайкерт изложил в 1961 г. в книге «Новый тип менеджмента». В 1947 г. Лайкерт начал изучать, как добиться оптимального управления усилиями отдельных личностей, чтобы достичь желаемых целей и удовлетворить их потребности. Для этого на базе Университета штата Мичиган была создана исследовательская группа, которая, изучая организации с высокой и низкой производительностью труда, разрабатывала принципы и методы эффективного лидерства. Исследования проводились в разных отраслях промышленности и организациях. Группой были опрошены тысячи служащих, выполнявших различные задания – от самых примитивных до требующих высокой квалификации и образования.

В процессе исследований Лайкерт обнаружил, что наблюдаемые различия в эффективности деятельности организаций определяются тем, с каких позиций руководство подходит к организации работы сотрудников. С помощью опроса лидеров и их подчиненных было выявлено два стиля руководства: руководство, ориентированное на выполнение задачи, и руко-

водство, ориентированное на взаимоотношения со служащими, подбор кадров и работу с ними.

*«Лидер, ориентированный на работу, – писал Лайкерт, – предпочитает тщательно контролировать своих подчиненных, при этом он использует поощрения, наказания и всю имеющуюся у него власть для того, чтобы повлиять на своих подчиненных. [...] забота о людях рассматривается как совершенно излишняя деталь, на которую лидер не может позволить себе обращать внимание. Лидер, ориентированный на работников, считает возможным делегировать полномочия своим подчиненным. Подобные лидеры предпочитают создавать своим подчиненным комфортные условия для выполнения заданий. Они уделяют большое внимание и придают первостепенное значение продвижению своих подчиненных, их личностному росту и достижениям».*

Иными словами, руководитель, сосредоточенный на работе, заботится прежде всего о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. В противоположность этому, первейшей заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Проблемы повышения производительности труда рассматриваются такими руководителями сквозь призму совершенствования человеческих отношений, взаимопомощи, максимального участия работников в принятии решений.

В 1967 г. в продолжение своих исследований Лайкерт обобщил реальные методы управления и предложил четыре базовых стиля руководства, расположив их на некотором континууме от 1 до 4. Рассматриваемые им системы, или модели, управления организацией различались по:

- способу контроля,
- степени концентрации власти,
- распределению ответственности,
- дистанцированности руководителя от подчиненных.

Таблица 2.4.

**Сравнительная характеристика  
моделей управления организацией Р. Лайкерта**

<b>Система 1</b>	<b>Система 2</b>	<b>Система 3</b>	<b>Система 4</b>
<b>Эксплуататорско-авторитарная</b>	<b>Благосклонно-авторитарная</b>	<b>Консультативно-демократическая</b>	<b>Основанная на участии</b>
Все организационные решения принимаются руководством. Руководитель-автократ не доверяет подчиненным, редко подключает их к при-	Предполагает, что руководство удовлетворяет подчиненных определенного доверия: часть решений делегируется вниз, но принимаются они в строго	Руководство проявляет значительное, но не полное доверие к своим подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз.	Строится на полном доверии. По мнению Лайкерта, именно она является самой действенной из всех рассмотренных им систем. Процесс принятия решений

<p>нятию решений, а задачи (как и способы их решений) «спускает» сверху уже готовыми. В организации, ориентированной на эту систему, жестко заданы правила выполнения конкретных работ. В качестве факторов, побуждающих людей к труду, используются давление, принуждение, страх и угроза наказания. Вознаграждения здесь случайны, как, впрочем, и взаимодействие руководителя с подчиненными, которое строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организации находятся в состоянии противоборства.</p>	<p>предписанных рамках. Вознаграждение здесь действительное, а наказание — потенциальное, и оба используются для мотивации работников. Взаимодействие осуществляется в терминах снисходительности со стороны руководителя и осторожности — со стороны подчиненного. Неформальная организация существует, но лишь отчасти противостоит формальной.</p>	<p>Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации работников используется возможность некоторого участия в процессе принятия решений. Потоки коммуникации в организации направлены как вверх, так и вниз, однако содержание передаваемой информации ограничивается той, которую хочет услышать руководство. Умеренное взаимодействие руководства и рядовых сотрудников характеризуется как доверительное и открытое, но с примесью элементов страха. Неформальная организация может и не возникнуть, но если она существует, то имеет место ее частичное несовпадение с организацией формальной.</p>	<p>носит здесь групповой характер: он рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только сверху вниз, но и по горизонтали. Работники мотивируются посредством участия в процессе принятия решений, касающихся определения целей организации, форм стимулирования и методов организации труда. Имеет место дружественное взаимодействие, характеризующееся высоким уровнем взаимного доверия. Формальная и неформальная организации, как правило, совпадают.</p>
--	---	---	--

Согласно Р. Лайкерту, для развития организации в направлении четвертой модели управления руководству необходимо:

- 1) соблюдать принцип «поддерживающих» отношений;
- 2) придерживаться коллективных методов принятия решений;
- 3) ставить высокие производственные цели.

Это означает, кроме всего прочего, что взаимодействие между сотрудниками организации должно носить групповой, а не просто линейный, иерархический характер по типу «руководитель - подчиненный».

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители уделяют внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем,

стоящих перед их подчиненными, и строят отношения, основанные на взаимопомощи. И хотя позже было обнаружено, что выводы Лайкерта применимы не ко всем ситуациям, например из-за характера ситуации стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда способствует повышению производительности труда, заслуга этого исследователя в том, что он углубил существующие представления о деловых отношениях между сотрудниками и показал важность учета человеческих отношений.

### **Теория стилей руководства Дугласа Макгрегора**

Не менее широкую известность приобрели теории, разработанные американским социологом и социальным психологом, специалистом по проблемам управления и организационного поведения, профессором школы индустриального управления Массачусетского технологического института Дугласом Макгрегором (1906–1964), впервые использовавшим представления психологов о мотивации человека в теории управления персоналом организации. В 1960-м Макгрегор опубликовал книгу «Человеческая сторона предприятия» ('The Human Side of Enterprise'), оказавшую сильное влияние на всю его дальнейшую преподавательскую деятельность. В этой книге Дуглас описал подход к созданию среды, в которой сотрудников мотивируют либо жесткие авторитарные действия вышестоящих (теория X), либо самоконтроль и ощущение целостности (теория Y). Именно в этой книге Макгрегор выделил понятия «Теория X» и «Теория Y»; вторая, кстати, стала практическим воплощением гуманистической школы психологии Абрахама Маслоу.

«Теория X» описывает черты авторитарного стиля руководства: жесткий контроль, принуждение к труду, негативные санкции, акцент на материальных стимулах. «Теория Y» характеризует демократический стиль руководства: широкое использование творческих способностей подчиненных, гибкий контроль, отсутствие принуждения, самоконтроль, стремление к ответственности, моральные стимулы, заинтересованность в труде, участие в управлении. **Дуглас Макгрегор назвал предпосылки демократического стиля теорией «У»:**

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

**Исходя из этого, демократический руководитель предпочитает механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высо-**



**кого уровня – потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении.**

Выделив два противоположных стиля управления, Д. Мактрегор по существу описал прошлое и настоящее менеджмента. В прошлом господствовал стиль «Х», характерный, по его мнению, более всего для **тейлоризма**, а сейчас наступает эпоха стиля «У», к которому призывает доктрина «человеческих отношений». Еще в 30-е годы Элтон Мэйо доказал, что люди склонны ограничивать свою производительность и даже терять в оплате, лишь бы заслужить одобрение коллег по работе. Никакие угрозы и принуждения со стороны администрации на них не действовали. Стало быть, уже тогда «Теория Х» и тейлоризм неправильно изображали поведение людей в организации, еще меньше они отвечают нынешним реалиям экономики.

Почти сто лет американские менеджеры на практике придерживались «Теории Х», хотя она неадекватно отражала поведение людей. Почему Макгрегор предположил, что она удивительно точно соответствует предубеждениям руководителей. Не понимая истинных мотивов поведения, они склонны видеть источник всех бед на производстве в лени и инертности мышления рабочих, групповом эгоизме, нежелании сотрудничать. Авторитарный стиль покоится на убеждении, что средний человек ленив, не любит работы, при любой возможности стремится ее избежать, поэтому его необходимо постоянно принуждать, используя жесткий контроль и угрозу наказания. Если он и согласится хорошо трудиться, то лишь за высокое вознаграждение. Большинство людей, полагали они, предпочитают, чтобы ими руководили, стремятся не брать на себя ответственности, лишены больших амбиций и желают, прежде всего, безопасности.

Но удовлетворить высшие потребности может только такая работа, которая требует интеллектуальной активности, инициативы, ответственности.

Существуют и иные классификации стилей руководства, в которых так или иначе учтены и вышеприведенные стили. И. Ниномия (J.S. Ninomiya, 1988) предложил следующую классификацию стилей руководства:

**«Патриарх».** Стараются обеспечить полный контроль над всеми аспектами деятельности подчиненных, от которых требуется безоговорочная исполнительность. Подчиненные не привлекаются к подготовке решений.

**«Птица страус».** Ориентируется на свой статус, стремится избежать конфликтов, боится различий во мнениях. Для такого руководителя характерен высокий уровень компетенции; вместе с тем он более подходит на роль ассистента, поскольку ему не хватает инициативы и гибкости.

**«Индивидуалист».** Стремится все сделать сам; подчиненные у такого руководителя обычно лишены всякой инициативы, быстро теряют интерес к делу.

**«Педант».** Все желает знать в самых подробных деталях, выступает против коллективного принятия решений, нередко никому не доверяет.

**«Политик».** Не показывает, что имеет собственное мнение, хорошо чувствует конъюнктуру.

**«Посредник».** Хорошо знает людей, коммуникабелен, сторонник группового принятия решений и совместного творчества. Склонен к компромиссам в любой момент, не способен проявить волю, когда того требует обстановка.

**«Прилежный бобер».** Сам готовит план деятельности для себя и для подчиненных, успех своей деятельности оценивает по чисто формальным показателям (числу написанных или исполненных деловых бумаг). Не ориентирован на высокий конечный результат. Главное для него – сам процесс работы.

И. Ниномийя считает, что эти стили руководства встречаются не изолированно друг от друга, а в различных комбинациях.

### **Вопросы и задания для повторения:**

1. Какие виды социального управления выделяют специалисты?
2. Приведите примеры различных типов объектов управления.
3. Сравните стили управления, выделяемые К. Левиным и Р. Лайкертом. Что в них общего, в чем заключаются отличия?
4. Приведите примеры политических лидеров, руководителей для которых характерен тот или иной стиль управления. Аргументируйте свое мнение.
5. Как вы считаете, стиль управления является статичной или динамичной характеристикой руководителя? Аргументируйте свой ответ.
6. Как Вы считаете, можно в какой-то мере отождествить стиль преподавания со стилем руководства (демократический, авторитарный)? Если Вы так считаете, то попробуйте на Ваш выбор определить стиль 2–3 преподавателей Вашей специальности.
7. Найдите ошибки в рассуждении: «Практически на всех предприятиях и в организациях существуют должностные инструкции или другие упорядочивающие документы. И руководитель вынужден волей-неволей придерживаться в основном авторитарного стиля руководства».
8. В 1946 году английский журнал «Экономист» писал: «Человек подобен ослу, который нуждается либо в морковке спереди, либо в палке сзади, чтобы побудить к активности. Теперь модно доказывать, что морковка важнее». Как Вы считаете, почему? Какие формы принимает «морковка»? Как эти рассуждения соотносятся с известными вам теориями мотивации и стилей управления?
9. Оцените высказывание польского социолога Э. Руднянского: «Чем больше для деятельности требуется умственных усилий, тем больше значение мотивации».

## Лекция 3. ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### План

1. Теория рационализации Фредерика Тейлора.
2. Административная теория Анри Файоля. Виды управленческой деятельности.
3. Теория «человеческих отношений» Элтона Мэйо. Хотторнские эксперименты.
4. Школы управления в XX веке.
5. Иерархическая теория потребностей Абрахама Маслоу.

### 1. Теория рационализации Фредерико Тейлора.

До конца XIX в. шло накопление опыта управления, как обществом и государством, так и бизнесом, и никто не задумывался над тем, как управлять организациями системно. К концу XIX – началу XX вв. развитие промышленного производства позволило во много раз увеличить количество выпускаемых товаров. Это время справедливо получило название эпохи массового производства. Однако уже тогда стало ясно, что при укрупнении бизнеса рынок должен расширяться, что посредством простого увеличения численности работников нельзя решить проблему повышения эффективности производства.

Кроме того, обостряется конкурентная борьба между производителями. Главная форма конкурентной борьбы в то время – ценовая конкуренция, при которой покупателя завоевывает тот, кто сумеет снизить цену на свой товар. Однако для этого необходимо сократить издержки, т.е. каким-то образом рационализировать производство, труд, экономить время, ресурсы. Возникла потребность в людях, которые координировали бы разнообразные виды деятельности работников, совершенствовали производство в целях решения важнейшей проблемы выживания в конкурентной борьбе. Так возникли первые попытки системной координации людских и иных ресурсов с целью решения поставленных организационных задач. Первые научно обоснованные принципы управленческой науки были обусловлены крупномасштабными «взрывами» и «падениями» промышленного развития.

**Представители классической теории организаций** стремились сформулировать универсальные **рациональные принципы** формирования и функционирования эффективной административной организации. **Общей чертой различных разработок** выступало описание деловых отношений в эффективной организации как рационально построенных, стандартизированных, максимально формализованных, а также понимание самой организации как инструмента, рационально конструируемого для достижения определенной цели. Иными словами, представители этой теории стремились конструировать организацию так же тщательно, как конструирует сложную машину инженер, – исходя из логиче-

ски последовательных и непротиворечивых законов. Большинство ученых, принадлежащих к этому направлению, отстаивали принципы единоначалия, специализации деятельности и разделения труда, жесткой иерархии. Верховным законом являлся принцип координации, обязывающий согласовывать должностные функции как по горизонтали, так и по вертикали. Координацию осуществляет лидер. Для кратковременных и простейших работ, например переноски бревна, стодится неформальный лидер. Для долговременных и скоординированных усилий сотен людей нужен формальный лидер (руководитель), приказы которого получают законную силу благодаря формальной структуре власти. За ним стоит вся мощь управленческой иерархии, через нее он приобретает институциональный авторитет.

Школа научного управления сформировалась работами американских менеджеров Ф.У.Тейлора (1856–1915), Френка и Лилии Гилбретов, Г. Гантта (1861–1919), Г. Форда (1863–1947), Г. Эмерсона (1853–1931) и др.



Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) считается основоположником научного управления производством. **Основные труды Ф. Тейлора:** «Управление фабрикой», 1903 г., «Принципы научного менеджмента», 1911 г. Идеи научной организации труда уже тогда имели хождение в работах инженеров, психологов и социологов. Крупное машинное производство, развитие техники требовали новых методов управления, их рационализации, а также экономии времени и ресурсов.

Тейлор не был ученым-исследователем или высокообразованным инженером. Фредерик Уинслоу Тейлор родился в семье адвоката. *«На протяжении 50 лет отец Тейлора являлся попечителем школы для умственно отсталых детей, мать же открыто заявляла о своей принадлежности к феминистскому движению и была активной аболиционисткой (т.е. сторонницей освобождения негров). Как свидетельствуют современники, Франклин Тейлор даже укрывал в своем доме беглых негров. Вообще, он был всесторонне образованным человеком: хорошо знал историю и литературу, читал древнегреческих и римских писателей, вёл активную культурную жизнь. Вечерами в семейном кругу он цитировал по памяти французских и немецких классиков. Эмилия Уинслоу была квалифицированным специалистом по лингвистике и принадлежала к кругу религиозных либералов. Одно время она держала на дому светский салон, устроенный для того, чтобы филаделфийские интеллектуалы могли обсуждать всевозможные проекты общественных реформ и улучшения морали. Нельзя сказать, что родители Тейлора являлись домоседами. Всей семьей в 1869 г. они совершили трёхгодичное путешествие по Европе для более глубокого приобщения к культурным ценностям и па-*

мятникам истории. Но вовсе не музеи и картинные галереи привлекли внимание Фредерика. Он использовал поездку для более основательного изучения математики, пополнения коллекции марок и альпинистских восхождений. Позднее в своих автобиографических заметках он оценивал путешествие в Европу как неудовлетворительное с точки зрения подготовки к практической жизни. В частном письме Морису Куку от 2 декабря 1910 г. Ф. Тейлор вспоминает: «Я провёл два года в школе - во Франции и Германии; затем полтора года путешествовал, посетив Италию, Швейцарию, Норвегию, Англию, Францию, Германию, Австрию и т.д. - то, что теперь я нахожу чрезвычайно дурным методом образования для юноши»<sup>4</sup>. Получил образование во Франции и Германии, затем – в академии Ф. Экстера в Нью-Хэмпшире. В 1874 году окончил Гарвардский юридический колледж, но из-за проблем со зрением не смог продолжить образование и устроился работать рабочим пресса в промышленные мастерские завода гидрооборудования в Филадельфии. **В 1878 году, в пик экономической депрессии, получил место разнорабочего на Мидвэльском сталелитейном заводе.**

С 1882 по 1883 г. работал начальником механических мастерских. Параллельно получил техническое образование (степень инженера-механика, Технологический институт Стивенса, 1883). В 1884 г. Тейлор стал главным инженером, в этом же году он впервые использовал систему дифференциальной оплаты за производительность труда.

С 1890 по 1893 гг. Тейлор – главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании в Филадельфии, владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине, организовал собственное дело по управленческому консультированию, первое в истории менеджмента. В 1906 г. Тейлор становится президентом Американского общества инженеров-механиков, а в 1911 г. – учреждает Общество содействия научному менеджменту. Тейлор умер 21 марта 1915 года в Филадельфии от воспаления легких. На его надгробном камне надпись «Отец научного менеджмента»

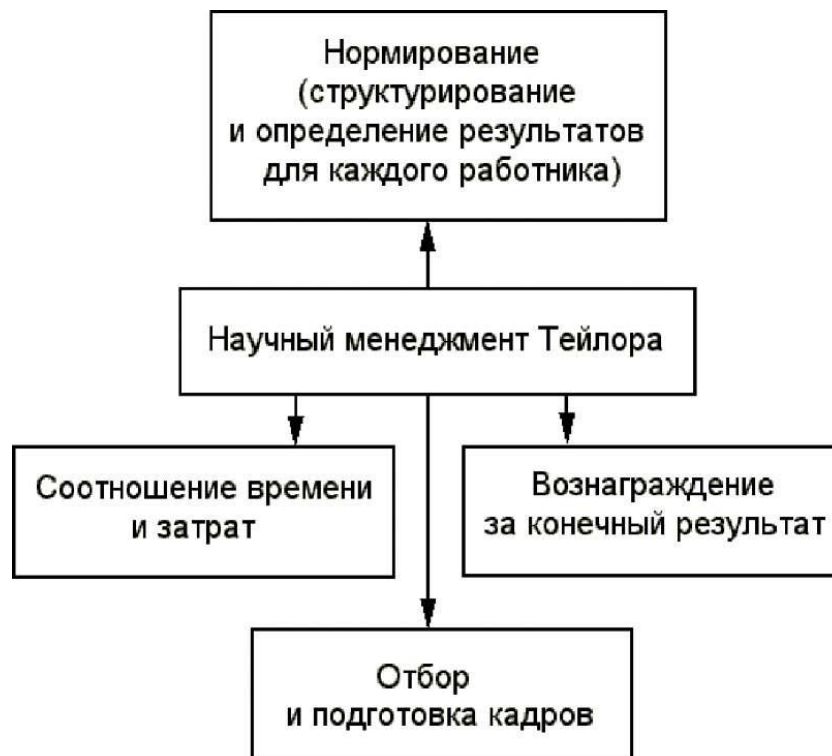
С 1895 г. Тейлор начал свои всемирно известные исследования по научной организации труда. Оформил патентами около сотни своих изобретений и рационализаций. Он был практиком заводского производства, который поставил задачу управления производительностью труда путем рационализации трудовых операций. Совокупность принципов и положений, которые легли в основу рассматриваемой школы, впоследствии получили название «тейлоризм».

Фредерик Тейлор начал с того, что написал для сталелитейного комбината регламент, как перебрасывать песок лопатой. Регламент начинался фразой «Существует более пятидесяти способов грузить песок лопатой, и среди них всего один правильный». Большинство людей дальше не читали,

---

<sup>4</sup> Кравченко А.И., Классики социологии менеджмента: Ф. Тейлор и А. Гастев, СПб, «Русский Христианский Гуманитарный Институт», 1998 г., с. 12–13.

потому что хватались за животы от смеха. Но когда технология Тейлора была отработана, число сотрудников на этом комбинате, которые справились с тем же объемом работы, сократилось с шестисот человек до ста сорока. **Первые эксперименты Ф.У. Тейлора, поставленные на знамени- том рабочем Шмидте, были направлены на решение вопроса о том, какое количество железной руды или угля человек может поднимать на лопатах различного размера, чтобы в течение длительного времени не терять работоспособности (в результате скрупулёзных замеров был определён оптимальный вес = 21 фунт, 9,5 кг),** при этом он пришёл к очень важному заключению, что надо устанавливать не только время выполнения работ, но и время для отдыха. На основе анализа множества по- добных экспериментов Ф.У. Тейлор исследовал факторы, влияющие на производительность, и методы рациональной организации рабочего вре- мени. Выдвинул идею узкой специализации, выделил планирование как наиболее важный элемент организации труда и считал, что производствен- ным планированием должны заниматься профессиональные администра- торы (менеджеры). Фредерик Тейлор хорошо знал фабричное производ- ство, поскольку начал свою инженерную карьеру с рабочего (хотя до этого окончил юридический колледж), а высшее образование получил парал- лельно, занимаясь вечерами.



Он внедрил плановое бюро, новые методы работы, эффективные приемы резания металла, инструкционные карточки для рабочих и многое другое. Тейлор разработал свою концепцию, которую впоследствии называли «концепцией экономического человека». Он открыл также феномен

группового давления и экспериментально доказал, что работа в коллективе принуждает передовиков опускаться до уровня середняков, а середняков – до уровня отстающих по производительности труда. Он считал, что трудиться хорошо человеку мешает боязнь наказания: стоит рабочему перевыполнить норму, как администрация вскоре снизит расценки и заставит его работать вдвое интенсивнее за ту же заработную плату. Помимо идущей «угрозы» сверху, на рабочего «снизу» оказывает давление малая группа. Она также не заинтересована в высокой эффективности.



Теория Тейлора предусматривала одностороннее влияние управляющей системы на рабочего и беспрекословное его подчинение управляющему. Этому способствовало и то, что в полученном задании рабочему в деталях расписывался процесс труда, который он не мог нарушить. Тейлоризм в какой-то мере игнорировал рабочего как личность. В истории научного управления не учитывались мотивы поведения социальных групп и психология ра-

бочего. Видимо, это было результатом того, что специальными социологическими и психологическими исследованиями Тейлор не занимался.

Он рассматривал рабочего как автоматического исполнителя трудовых действий, предписанных инструкцией. Основными движущими импульсами Ф. Тейлор считал ожидание и получение материального вознаграждения за труд, заинтересованность в личной экономической выгоде.

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

Согласно концепции «достигающего рабочего» человеку надо поручить такое задание, которое требовало бы максимума усилий, но не вредило здоровью. После того как он освоил простой урок, ему следует поручать более сложное задание. Таким способом человек постепенно достигает потолка своих творческих возможностей. Трудолюбивых и инициативных переводят на более интересную работу. Тейлор классифицировал все виды работ по содержанию, сложности и характеру труда, установив для каждой группы премиальную вилку. Прежде чем принять на работу и дать трудное задание, людей необходимо тщательно протестировать, изучить их физические и психологические характеристики. Так появилась идея профотбора. Ее дополнила концепция профессионального обучения.

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

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

#### **Принципы и методы рациональной организации Ф. Тейлора:**

- метод наблюдений, анализ трудовых процессов;
- замеры, хронометраж, фиксации движений рабочих
- специальная киносъемка и фотографии трудовых операций;
- внимание к человеческому фактору в форме материальной заинтересованности работника;
- управление – это самостоятельная область научных исследований;



- определение разумных норм труда и плата за их перевыполнение, «лучше и больше производишь – больше получаешь»;
- подбор людей, которые физически и интеллектуально подходили к выполняемым работам и операциям;
- обучение и подготовка кадров;
- управление как функция – это особая профессия.

**В США Тейлор в свое время подвергался повсеместным нападкам. Кампания «всеобщего презрения», поднятая профсоюзными боссами того времени против Тейлора, считается одной из самых злобных в американской истории.** Согласно Тейлору, любой квалифицированный и неквалифицированный труд мог быть проанализирован, систематизирован и передан в процессе обучения любому человеку. Впоследствии из его идей выросла современная система профессионально-технического обучения. Профсоюзы же тех времен были по преимуществу кастовыми образованиями, где ревниво охраняли свои «секреты мастерства», не систематизировали свои знания и не имели подчас никакого письменного их описания. Идеи Тейлора настолько задевали их интересы, что профсоюзные лидеры добились от Конгресса принятия закона, который запретил «исследования рабочих операций» на государственных оружейных заводах и судостроительных верфях. В истории демократической Америки такие прецеденты были крайне редки. Эти запреты действовали даже по окончании Второй мировой войны.

Капиталисты также критиковали Тейлора – поскольку он упорно настаивал на том, что львиная доля роста доходов в результате внедрения «научных методов управления» должна доставаться рабочим, а не владельцам предприятий. Тейлор писал в своих работах: «Главнейшей задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника».

Также Тейлор полагал, что власть на предприятиях не должна принадлежать его владельцу только на основании права собственности. Управлять должны специально подготовленные люди, которые в нынешней терминологии называются менеджерами. Для капиталистов того времени это было чудовищной ересью. В печати его называли «социалистом» и «смутьяном».

На предприятиях Америки того времени, последовательно внедривших научные методы Тейлора, не было зафиксировано ни одного случая стачки рабочих или иных социальных конфликтов, несмотря на трудности, с которыми там столкнулись при внедрении новшеств. При всех недостатках его теории дух партнерства предпринимателя и рабочего, провозглашенный Тейлором, стал основой гуманизации труда. В последующих теориях менеджмента центральным фактором производительного управления стал фактор человеческий. «Не будет стран богатых и бедных – будут

страны образованные и невежественные», – писал Тейлор, подразумевая под источником знаний, прежде всего, менеджмент.

Среди последователей У. Тейлора особенно выделяются Френк и Лилиан Гилберт. Они занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет производительности труда.

Значительный вклад в развитие системы Ф. Тейлора внес Г. Эмерсон, который в своем труде «Двенадцать принципов производительности» изложил свои взгляды на рационализацию производства и исследовал штабной принцип в управлении.

Генри Форд продолжил идеи Ф. Тейлора в области организации производства. Он сформулировал основные принципы организации производства, впервые отделил основную работу от ее обслуживания. Генри Форд (англ. Henry Ford; 30 июля 1863 – 7 апреля 1947) – американский промышленник, владелец заводов по производству автомобилей по всему миру, изобретатель, автор 161 патента США. Его лозунгом было «автомобиль для всех» – завод Форда выпускал наиболее дешёвые автомобили в начале эпохи автомобилестроения. «Ford Motor Company» существует и по сей день. «Для большинства людей наказанием является необходимость мыслить. Идеальной представляется им работа, не предъявляющая никаких требований к творческому инстинкту». Генри Форд

*В 1903 году Генри Форд основал «Ford Motor Company», которая впоследствии стала одной из крупнейших в мире автомобильных компаний. В 1907 году Генри Форд выдвинул идею «демократизации автомобиля».*

*«Форд сразу понял, что для того, чтобы дешево продавать свои автомобили, он должен снизить их себестоимость. С целью достигнуть этого; он ввёл на своих заводах ряд очень эффективных технологий. Они включали в себя: а) полностью заменимые части; б) большую степень разделения труда; в) сборочную линию. Всё это было направлено на то, чтобы повысить эффективность каждого отдельного рабочего.*

*Главный момент, считал Форд, заключался в том, чтобы рабочий не тратил время на переносы необходимых ему материалов и инструментов или даже на то, чтобы поднимать их с пола перед началом работы. Вместо этого Форд организовал доставку необходимых материалов к рабочему с помощью конвейерных лент, скользящих дорожек или по прикрепленным к потолку цеха рельсам. Предметы располагались на уровне пояса, где рабочий мог выполнить свою операцию гораздо быстрее. Методы производства требовалось тщательно анализировать и постоянно пытаться найти способы усовершенствования, более эффективные технологии. Сложную задачу следовало разделить на несколько простых, чтобы с ними могли справиться неквалифицированные рабочие (многие из них*

могли быть малограмотными, иметь низкий интеллект) без долгих периодов подготовки.

*Ни одна из этих идей не принадлежала лично Форду. Энди Уитни применил взаимозаменяемые части примерно на век раньше; хорошо известный специалист Фредерик Уинслоу Тейлор защищал все эти идеи в своих трудах, а несколько маленьких фирм уже использовали сборочные линии для своего производства. Но Форд был первым масштабным промышленником, который применил всё это целиком.*

*Результаты были потрясающими: в 1908 году самая дешевая «Модель Т», продававшаяся за 825 долларов, упала в цене до 500 долларов. В 1916 году цена снизилась до 360 долларов. Наконец в 1926 году розничная цена достигла рекордно низкой отметки - 290 долларов. Поскольку стоимость упала, спрос увеличился. США стали «страной на колёсах», а Форд - самым богатым гражданином в мире»<sup>5</sup>. Книга Форда «Моя жизнь, мои достижения» является классическим произведением по научной организации труда. В 1924 году книга «Моя жизнь, мои достижения» была издана в СССР. Эта книга стала источником такого сложного политэкономического явления, как фордизм. Стараниями представителей этой школы были созданы научные основы управления производством и трудом. В 20-е годы XX в. это научное направление выделило такие самостоятельные науки, как НОТ, теория организации производства и др.*

## 2. Административная теория Анри Файоля. Виды управленческой деятельности



Если представители школы «научного управления» посвятили свои исследования управлению непосредственным производством, то классическая школа начала выработать подходы к совершенствованию управления организацией в целом и создавать основы организации управленческого труда. Основателем административной школы управления является французский инженер-администратор **Анри Файоль**. Он был руководителем крупной французской горнодобывающей и металлургической компании. Обобщая свои многолетние наблюдения, А. Файоль создал «теорию администрации».

Его главная книга – «Общее и промышленное управление».

Французский инженер и предприниматель Анри Файоль (1841–1925) создал так называемую административную теорию управления. Он утвер-

<sup>5</sup> Майкл Харт, 100 великих людей, М., «Вече», 1998 г., с. 464-466.

ждал: управлять – значит вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжении ресурсов. Управление, по его мнению, включает такие виды деятельности: техническую, коммерческую, финансовую, защитную, бухгалтерскую и административную. Файоль родился в 1841 году в пригороде Стамбула в Турции, где его отец руководил строительством моста через бухту Золотой Рог. В 1847 году его семья вернулась домой во Францию. Окончив в 1860 году Горную школу Сент-Этьена, он устроился на работу в горнодобывающую компанию «Комментри-Фуршамболь-Деказвиль» («Комамболь») (Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville), в которой с 1888 по 1918 год занимал пост руководителя. Приняв ее в крайне неблагоприятном экономическом состоянии, фактически на грани банкротства, Файоль к 1918 году вывел фирму в число самых успешных предприятий.

**Именно Анри Файоль соединил идеи функциональной администрации Тейлора и старый принцип единоначалия (существующий «со времен царя Гороха»), в результате чего получил новую схему управления, которая и легла затем в основу современной теории организации. Файоля называют отцом современной теории менеджмента** за то, что он был первым, кто поднялся над уровнем заводского цеха, обобщил принципы и искусство управления администрации в целом. Кроме того, его считают самым выдающимся европейцем, внесшим свой вклад в основание «классической» школы менеджмента. По мнению американских историков менеджмента, Анри Файоль является наиболее значительной фигурой, которую Европа дала науке управления в первой половине XX века. По окончании лицея и горной школы он поступил на службу в крупную горную и металлургическую компанию «Комментри-Фуршамболь-Деказвиль» («Комамболь») и проработал там с 1860 по 1918 год. Вначале Файоль интересовался исключительно проблемами геологии и горного дела. Однако назначение его в 1872 году главным управляющим группы рудников способствовало обращению Файоля к проблемам экономики и управления.

В 1888 году он принял руководство компанией, находившейся на грани банкротства, и за тридцать лет сделал ее одним из самых процветающих предприятий Франции. Обобщая свои многолетние наблюдения, Файоль создал «теорию администрации». Его первая статья на эту тему вышла в 1900 году, а книга «Общее и промышленное управление» – в 1916 году.

Задержка с публикацией книги, происшедшая из-за событий Первой мировой войны, привела к тому, что французы в массе своей увлеклись распространившейся в ту пору теорией, Фредерика Уинслоу Тейлора и поначалу проигнорировали идеи своего соотечественника. Впрочем, вскоре они воздали им должное: образцовая организация и процветание «Комамболя», вклад компании в общенациональные усилия в годы мировой войны – все это неминуемо привлекло внимание к трудам Файоля. Сам Файоль неоднократно подчеркивал, что никакого противоречия между его теорией и теори-

ей Тейлора нет, просто они рассматривают разные уровни организации производства: Тейлор - цеховое управление, он же – высшее административное.

Выйдя в 1918 году в отставку, Файоль возглавил созданный им Центр административных исследований (впоследствии объединившийся с его согласия с французской организацией последователей Тейлора). Он доказывал, что открытые им принципы управления применимы не только в экономике, но и в правительственных службах и учреждениях, в армии и на флоте, то есть носят универсальный характер. Одним из крупнейших заказов, выполненных Центром стало исследование организации работы почтово-телеграфного ведомства. Этой и другим проблемам реформы государственного управления, общественных учреждений и системы образования посвящен ряд работ Файоля. Кстати, он первым поставил проблему организованного обучения менеджменту.

Слава, признание и богатство – все это было у Файоля. Он был удостоен звания офицера ордена Почетного легиона, других государственных наград и научных званий. Однако меньше всего в нем наблюдалось желание воздвигнуть прижизненный памятник самому себе. Он прожил долгую жизнь и умел ей радоваться: был общительным, подвижным человеком, много занимался с внуками и правнуками, неустанно пропагандировал свою теорию и даже в последний год жизни не прекращал исследований – на сей раз организации работы французской табачной промышленности. В 1916 году, всего через несколько лет после публикации Тейлором своей теории научной организации труда, Файоль опубликовал работу «Общее и промышленное управление» (фр. Administration Industrielle et Générale). В своей книге Файоль обобщал наработанные им схемы управления, создавая логически стройную систематическую теорию менеджмента.

Его теория состоит из двух частей:

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

– **принципы управления, отвечающие на вопрос: как руководитель это делает.**

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

Еще один из важных, по мнению, Файоля принципов – дисциплина. «Дисциплина составляет главную силу армий». «Я, утверждает Файоль, безусловно, принял бы этот афоризм, если бы он сопровождался таким пояснением: «Дисциплина – это то, во что ее превращают начальники». Первый афоризм внушает уважение к дисциплине, что, конечно, хорошо, но в нем можно проглядеть ответственность начальников, что уже было бы плохо».

Благодаря Файолю управление стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей. В итоге возникла новая отрасль науки – социология и психология управления. Соединились два подхода к управлению – социологический и психологический. В отличие от Тейлора он имел непосредственный опыт в качестве руководителя высшего звена управления в большом бизнесе. Основной задачей А. Файоля было повышение производительности не только производственного, но и управленческого труда, т.е. обеспечить эффективность управления в более широком смысле слова – применительно к работе всей организации.

Целью административной школы было создание универсальных принципов руководства, следуя которым организация, достигнет успеха.

Рассматривая организацию как специфический вид деятельности, как столь же своеобразную административную систему и согласуя свои идеи с принципами Тейлора относительно стимулирования каждого работника, А. Файоль сформулировал следующие 14 принципов организации управления применительно к деятельности администраций производственных предприятий:

**1. Разделение труда.** Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

**2. Полномочия и ответственность.** Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия, там возникает ответственность.

**3. Дисциплина.** Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должны оставаться одной из главных задач руководителя индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

**4. Единоначалие.** Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

**5. Единство направления.** Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

**6. Подчиненность личных интересов общим.** Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большого масштаба.

**7. Вознаграждение персонала.** Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

**8. Централизация.** Как разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие результаты.

**9. Скалярная цепь.** Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

**10. Порядок.** Место для всего и все на своем месте.

**11. Справедливость.** Справедливость – это сочетание доброты и правосудия.

**12. Стабильность рабочего места для персонала.** Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительней, чем выдающийся талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

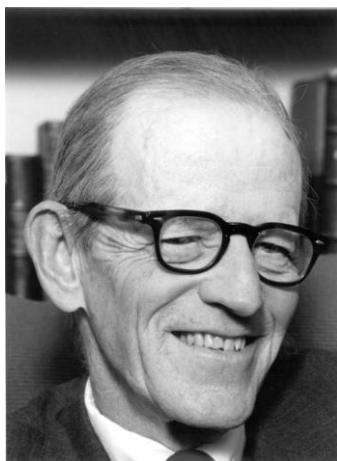
**13. Инициатива.** Свобода предложений и осуществления. Инициатива повышает рвение и деятельность служащих. Требуется много такта и личной доблести, чтобы возбуждать и поддерживать инициативу всех в пределах, предписываемых уважением к авторитету власти и дисциплине. Начальник, умеющий предоставлять инициативу своему персоналу, бесконечно превосходит начальника, не умеющего это делать.

**14. Корпоративный дух.** Союз – это сила, а она является результатом гармонии персонала.

Считая предложенные им принципы универсальными, А. Файоль указывал, что их применение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление. Он отмечал, что система принципов никогда не может быть завершена, напротив, она всегда остается открытой для дополнений, изменений, преобразований, основанных на новом опыте, его анализе, осмыслении, обобщении. Поэтому число принципов управления неограниченно.

### **3. Теория «человеческих отношений» Элтона Мэйо. Хотторнские эксперименты.**

Использование психологии в управлении привело к возникновению двух взаимосвязанных школ – школы «человеческих отношений» (1920–1950 гг.) и школы «поведенческих наук» (1950 – по настоящее время). Эта школа выделилась вследствие того, что классическая школа и ее предшественники недостаточно учитывали человеческий фактор как основной элемент организации.



Особая заслуга в создании школы принадлежит Джорджу Элтону Мэйо (George Elton Mayo, 1880—1949) - американскому психологу и социологу, исследователю проблем организационного поведения и управления в производственных организациях. Он – один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений». Руководил рядом исследовательских проектов и экспериментов, в том числе и Хотторнским. Основал движение «за развитие человеческих отношений» и является одним из основоположников школы человеческих отношений.

#### **Биография**

Элтон Мэйо родился 26 декабря 1880 года в Аделаиде (Южная Австралия) и был вторым ребенком в семье уважаемых колонистов. Ожидалось, что он пойдет по стопам своего деда и выберет профессию врача. Но он не проявил себя в университете и был послан в Великобританию. Там, в Шотландии, он продолжил изучать медицину и психопатологию. Большое влияние на формирование его взглядов оказали идеи Дюркгейма и Фрейда. Потом Мэйо вернулся в Австралию, чтобы работать в Аделаиде. Уже тогда он публиковал материалы, посвященные менеджменту, но там его взгляды на управление были непопулярны. Мэйо возобновил свое обучение в университете и специализировался на изучении этики и логики. Кроме того, его называли самым блестящим студентом философа сэра Уильяма Митчелла. Академическая карьера Элтона Мэйо в Австралии была успешной. В 1911–1921 Мэйо преподаватель логики, психологии и этики, а затем профессор философии и психологии в Квинслендском университете (Брисбейн, Австралия). Вскоре он поехал в командировку в Великобританию, но по устному соглашению остался в США, где работал над рядом проектов. Когда его университет отказался возобновить командировку, он остался в США без средств. Тогда в течение шести месяцев он получал финансовую поддержку от Джона Д. Рокфеллера, и в 1923 поступил в Школу финансов и коммерции при Пенсильванском университете. В 1926 Мэйо получил должность адъюнкт-профессора и руководителя отделения производственных исследований Гарвардского университета. Значитель-



ный вклад в развитие социологии управления и индустриальной социологии внесли знаменитые Хотторнские эксперименты Мэйо в компании «Вестерн Электрик» близ Чикаго (1927–1932 гг.). Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения, стиль руководства и др.) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо доказал особую роль человеческого и группового фактора. Обобщение эмпирических данных привело его к созданию социальной философии менеджмента. В 1947 переехал в Великобританию, где продолжил научную деятельность. Умер Элтон Мэйо в Гилдфорде (Великобритания) 1 сентября 1949.

### **Хотторнский эксперимент**

Первоначальная ориентация Хотторнского эксперимента исходила из теорий научного управления того времени. Группа антропологов, в которую входил и Дж. Хоманс, Э. Мейо, Уорнер, Фриц Ротлисбергер, Вильям Диксон и другие, исследовали влияние объективных факторов (освещение, оплата, перерывы) на производительность труда, в пригороде Чикаго, Хотторне (Hawthorne). Руководство компании Вестерн Электрикс (тогда там был телефонный завод) было проникнуто идеями Файоля и Тейлора о возможностях научного менеджмента, поэтому учёным предоставили полный доступ и создали все условия для изучения процесса производства. На первой стадии эксперимента учёные обнаружили, что улучшение условий освещения резко увеличивает производительность труда, но и ухудшение условий освещения также привело к улучшению производительности труда! На второй стадии исследования учёные обнаружили, что с течением времени производительность возвращалась на прежний уровень, причём начинали играть роль уже не факторы физической среды, но социальной, то есть ориентация на групповые нормы (например, не делать больше чем может сделать сосед по конвейеру и т.п.). В итоге, первоначальный рост производительности труда объяснили также социальными факторами: интересом к процессу работы и работникам со стороны руководства.

Открытый в ходе Хотторнских исследований, Хотторнский эффект заключался в том, что социально-психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна.

Хотторнские исследования стали отправной точкой методологической революции в исследовании работы, метода квазиэкспериментов в целом, послужили началом «школы человеческих отношений» в менеджменте. Э. Мэйо провел ряд испытаний, получивших название «хотторнские эксперименты», которые проводились на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» и продолжались с 1924 по 1939 г.

«Хотторнские эксперименты» положили начало многочисленным исследованиям взаимоотношений в организациях, учету психологических явлений в группах, выявлению мотивации к труду в межличностных от-

ношениях; подчеркнули роль отдельного человека и небольшой группы в организации. Обозначились возможности оказания психологического воздействия на человека, оптимизирующие деятельность организации. Научной базой для школы человеческих отношений служили психология, социология и так называемые поведенческие науки.

Основные положения и принципы школы «человеческих отношений»:

- обратить внимание на человека;
- знать чувства, настроения рабочих, обеспечивать взаимное доверие;
- гуманные отношения, уважение к личности, демократизм;
- делегирование властных полномочий;
- ответственность не перед «кем-то, а за что-то» (за дело, которому служишь);
- участие, гармония интересов, партнерство.

Представители школы «человеческих отношений» считали, что если руководство проявляет заботу о своих работниках, то уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности и повышению качества работы.

Главный теоретический вывод Э. Мэйо заключался в следующем: предприятие представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение.

Как подтверждает практика, школа «человеческих отношений» продолжает развиваться и в настоящее время, так как богатый человеческий ресурс неисчерпаем. Хоторнский эксперимент, проведенный под его руководством в 1927–1932 годах, показал, что положительный эффект в производственной деятельности дают следующие социально-психологические факторы:

- замена авторитарного стиля управления демократическим;
- использование неформального общения и неформальных групп в управлении;
- вовлечение личных интересов в круг интересов организации;
- внимание к условиям труда работников.

Э. Мэйо обнаружил, что иногда работники сильнее реагировали на давление со стороны коллег, чем на материальные стимулы и действия руководства. Более поздние исследования А. Маслоу показали, что мотивами поступков людей являются в основном не экономические стимулы, как считали представители школы научного управления, а потребности людей, которые удовлетворяются с помощью денег лишь частично. М. Фоллет попыталась соединить в своих работах идеи научного и административного управления и школу человеческих отношений. С ее точки зрения, власть, основанная на подчинении одного человека другому, не может быть основой эффективного управления. Английский ученый О. Шелдон, сторонник теории человеческих отношений, утверждал, что бизнес и методы управления им должны иметь этическую ответственность перед обществом.

В целом, доктрина человеческих отношений базируется на следующих постулатах: человек – социальное животное, поэтому необходимо использовать такие методы и стимулы управления, которые смогут регулировать его поведение в группе; в управлении человеком необходимо полное использование его психологические, эмоциональные особенности и интеллектуальный потенциал, так как его природа несовместима с иерархией и формализацией отношений; решение проблем работников - это задача управленцев и предпринимателей, они должны решать проблемы гуманизации труда, обучения и воспитания работников.

Представители школы поведенческих наук сосредоточились преимущественно на изучении методов установления человеческих отношений. Видными представителями поведенческого (бихевиористского) направления являлись А. Арджирс, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг и др. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, характер власти и авторитета, лидерства, коммуникации в организации. Главный постулат их исследований заключался в следующем: правильное применение наук о поведении способствует повышению эффективности управления за счет эффективности использования человеческих ресурсов. Основными достижениями представителей этой школы считаются: применение технологий управления межличностными отношениями для повышения удовлетворенностью трудом; использование наук о человеческом поведении в управлении организации таким образом, чтобы работник мог полностью использовать свой потенциал. Отечественными исследователями неклассического периода являются В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, С.А. Кутель, С.Ф. Фролов, И.О. Шкартан, З.И. Файнбург, Н.И. Лапин, Н.Ф. Наумова и др.

В целом, школа человеческих отношений и школа поведенческих наук сделали упор на важности человеческого фактора в повышении эффективности управления, открыв тем самым явления самоорганизации и самоуправления. По мнению А.В. Тихонова, ошибкой неклассических концепций было умаление роли формальных отношений и смещение управленческих акцентов с управления производством на управление людьми. Сторонники данных концепций считали, что удовлетворение важных социальных и психологических потребностей людей приведет к росту производительности труда. Но результаты отечественных и зарубежных эмпирических исследований не подтвердили данные положения.

#### **4. Школы управления в XX веке. «Эмпирическая» школа управления.**

Представители третьего направления в теории управления, объединившего крупных менеджеров и консультантов, заявили, что главная задача ученых в области управления – сбор и обобщение материалов практики, разработка на этой основе рекомендаций управляющим. «Эмпирическая» школа развивается в двух основных направлениях. Проводятся конкретные организа-

ционно-технические и экономические исследования тех или иных проблем управления предприятием и осуществляется разработка новейших концепций современного менеджмента. Это прежде всего концепции «участия в прибылях», «участия в управлении» и др. Наиболее видными представителями «эмпирической» школы являются П. Дракер, Р. Дэвис, Л. Ньюмен, Д. Миллер.

Другим основным направлением исследований является изучение содержания труда и функций руководителей. Это направление в значительной степени обусловлено тем, что данная школа утверждает профессионализацию управления, т.е. его превращение в особую профессию. Труд управляющего, по мнению «эмпиристов», характеризуется двумя особенностями: первая из них заключается в том, что управляющий должен создать из имеющихся ресурсов подлинно цельное единство, а вторая – в том, что в каждом решении и действии он должен ориентироваться на будущее, т.е. на перспективы развития организации.

Независимо от занимаемой должности каждый управляющий осуществляет следующие основные функции:

- определение целей предприятия, возможных путей их достижения и постановка на этой основе конкретных задач перед работниками предприятия;
- организация деятельности предприятия путем классификации работ, их распределения, создания соответствующей структуры, подбора и расстановки кадров и т.д.;
- обеспечение стимулирования и координации работников с использованием для этого мер принуждения и поощрения, а также контроля на основе постоянных связей между руководителями и подчиненными;
- нормирование, анализ и оценка деятельности организации и занятых в ней лиц;
- мотивация желаний работников в зависимости от результатов их деятельности.

Учитывая комплексность деятельности руководителя, представители «эмпирической» школы указывают, что современный управляющий не должен быть узким специалистом технического или экономического профиля, а владеть общими научно обоснованными и проверенными на практике методами и приемами социального управления.

Представители данной школы управления уделяют значительное внимание вопросам централизации и децентрализации менеджмента, делегированию ответственности и др. Одна из их рекомендаций получила наиболее широкое распространение. Речь идет о целевом управлении, на необходимость введения которого указал Питер Дракер.

Целевое управление представляет собой постоянно действующую систему определения конкретных целей для каждого работника управляющей системы. Совместно со своим руководителем он определяет цели своей деятельности на определенный период, способы их достижения, ме-

тоды и формы отчета о достигнутых результатах. Такое целевое управление позволяет точно указать главные направления деятельности работника и четко контролировать его работу. При этом разработка целей осуществляется периодически, позволяя постоянно концентрировать усилия работников на наиболее важных задачах.

В целом «эмпирическая» школа способствовала постановке и решению ряда актуальных проблем управления, обусловленных объективными потребностями современного крупного промышленного производства, в том числе классификации и анализу функций управления; организации труда руководителя; подбору и оценке кадров; определению структур управления и др.

**Школа «социальных систем».** Данная школа социального управления использует выводы школы «человеческих отношений», рассматривая человека в организации как социально ориентированное и направляемое существо, обладающее различными потребностями, влияющими на среду в организации. В то же время среда оказывает влияние на формирование потребностей. Наиболее видными представителями школы «социальных систем» являются Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони и др.

Отправным пунктом рассмотрения человека в организации является признание того, что потребности человека и потребности организации не совпадают. Потребности каждого человека в организации рассматриваются школой «социальных систем» в виде иерархии потребностей: удовлетворив потребности одного уровня, индивид переходит к следующему. Однако в связи с тем, что природа организации ставит определенные преграды на пути человека, неизбежен конфликт между ним и организацией. Основную задачу школа «социальных систем» видит в снижении силы конфликтов.

Данная школа управления акцентирует внимание на исследовании наиболее общих форм организации, анализируя части системы, их взаимодействия, процессы, связывающие части системы с целями организации. Главными частями системы, по мнению представителей указанной школы, являются индивидуум, формальные и неформальные факторы, группы, групповые отношения, типы статусов и ролей в группах. Части системы связаны определенными организационными формами, к которым относятся формальные и неформальные структуры, каналы коммуникации, процессы принятия решений. Предприятие при этом рассматривается как сложная социотехническая система.

**«Новая» школа.** Данное направление в теории управления характеризуется стремлением внедрить в науку управления методы и аппарат точных наук. Наиболее видными представителями являются Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, Р. Калман, Л. Клейн, Р. Люс, Д. Форрестер. Формирование «новой» школы связано с возникновением кибернетики и исследованием операций. Исследование операций оформилось в самостоятельную отрасль науки, развивающуюся в двух основных направлениях.

Первое связано с построением математических моделей явлений, наиболее часто встречающихся в производственном менеджменте и связанных с управлением запасами, распределением ресурсов, задачами массового обслуживания, заменой устаревшего оборудования, выбором стратегий поведения в условиях неопределенности, упорядочением работы во времени и другими. Второе акцентирует внимание на изучении систем и привело к созданию «системотехники».

В дальнейшем в «новой» школе сформировалась самостоятельная научная дисциплина – теория управленческих решений. Исследования в этой области направлены на разработку.

- методов математического моделирования процессов выработки решений в коллективах;

- алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и т.д.

- количественных прикладных и абстрактных математических моделей экономических явлений, в том числе моделей воспроизводства в масштабе общества и отдельных фирм; моделей баланса затрат и выпуска продукции; моделей прогнозирования научно-технического и экономического развития и других.

**Менеджмент человеческих ресурсов.** Термин менеджмент человеческих ресурсов возник в 60-е годы, когда в одной из статей американского социолога Р.Е. Майлза модель «Человеческие отношения» противопоставлялась модели «Человеческие ресурсы». В модели «Человеческие отношения» основное внимание направлено на создание оптимальных условий труда для работника. В модели «Человеческие ресурсы» сотрудники рассматриваются как источник неиспользованных резервов и как важнейшая возможность наладить более рациональное планирование и принятие решений в общей структуре предприятия. Удовлетворение сотрудников уже не является важнейшей целью, а становится результатом личной заинтересованности работающего.

Различные исследователи данного направления обратили внимание на роль хороших кадров внутри организации. Быть «отличным предприятием», по мнению этих исследователей, в конечном счете означает иметь и уметь удержать отличных сотрудников. На основании проведенных исследований был сделан вывод, что фактор труда является не только статьей расходов; человеческий фактор и его использование на предприятии становится стратегическим фактором и жизненно важным условием для того, чтобы предприятие могло выжить в сложных и нестабильных условиях рынка.

Наиболее часто употребляемое толкование термина менеджмент человеческих ресурсов – мобилизация сотрудников посредством активной работы менеджеров. На самом деле можно привести очень много толкований и, хотя они различаются по некоторым пунктам, выделить несколько общих черт. Три основные из них:

- отношение к человеческому фактору как источнику доходов;
- создание простора деятельности для каждого сотрудника, чтобы он мог внести свой личный вклад в общее дело;
- интеграция кадровой политики в общую политику предприятия и общества.

Целью этого вида менеджмента является принятие на работу, умение удержать, совершенствование и профессиональная подготовка компетентных и заинтересованных сотрудников, которые эффективно и результативно помогут реализовать цели организации.

В философии менеджмента человеческих ресурсов сотрудники – это активы предприятия, человеческий капитал, что предполагает меньше контроля над сотрудниками, но большую мотивацию и стимулирование к труду.

Одно из существенных отличий модели «Менеджмент человеческих ресурсов» от модели «Менеджмент человеческих отношений» состоит в том, что при менеджменте человеческих ресурсов от самого сотрудника требуется активная позиция. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и создания определенных условий работы. И то, и другое должно оставлять место для личной инициативы. Это означает, что одни сотрудники за свой труд получают больше и продвигаются по службе быстрее, чем другие.

В рамках менеджмента человеческих ресурсов кадровая политика из «реагирующей» политики управления превращается в активную стратегическую политику, которая высшим эшелоном менеджеров интегрируется в общую политику всей социальной организации.

## **5. Иерархическая теория потребностей Абрахама Маслоу.**

Абрахам Маслоу (1908–1970) сделал больше для изменения нашего взгляда на человеческую природу и возможности личности, чем любой другой американский психолог за последние полвека. С легкой руки Абрахама Маслоу понятия самоактуализации и личностного роста являются одними из ключевых, даже культовых в современной психологии, социологии. Работы Маслоу у нас сегодня цитируют часто, хотя доступны они стали лишь в последние годы и, честно говоря, немного найдется тех, кто их внимательно прочитал. Известны они главным образом в реферативном изложении, и большинство студентов обычно ограничиваются тем, что зубрят «пирамиду потребностей» по Маслоу в ночь перед экзаменом, чтобы больше о ней не вспоминать. На самом деле роль Маслоу в мировой психологии гораздо глубже и серьезнее, и этот поистине выдающийся психолог достоин того, чтобы коллеги знали о нем не понаслышке. **Абрахам Маслоу первым осознал законы построения человеческих потребностей.** Он понял, что не сама потребность движет человека, а степень ее удовлетворения.

А. Маслоу был самым старшим из семи детей Самуила Маслова и Розы Шиловской. Абрахам Гарольд Маслоу родился 1 апреля 1908 года. Столь странно для американца звучащую фамилию нам, наверное, следовало бы произносить в привычной манере – Маслов. Эту фамилию носил отец будущего психолога, выходец из южных губерний Российской империи, который, подобно десяткам тысяч своих еврейских соплеменников, потрясенных безжалостными погромами начала века, перебрался в Новый Свет. Там он открыл мастерскую по изготовлению бочек, «встал на ноги» и выписал с родины свою невесту. Так что их первенец, который в иных обстоятельствах мог бы быть нашим соотечественником и зваться Абрамом Григорьевичем Масловым, родился уже в Бруклине, не самом respectable районе Нью-Йорка.

Детские годы Маслоу могли бы послужить замечательным сюжетом для психоаналитического очерка. Его детство сложно назвать счастливым. Отец, работавший бочаром, надолго исчезал из семьи, мать была человеком жестким и полным предрассудков. Родители часто ссорились. Его отец оказался далеко не идеальным семьянином, точнее говоря – пьяницей и бабником. Он надолго исчезал из дома, так что его положительное влияние на детей (их в семье было трое) определялось главным образом его отсутствием. Остается только удивляться, что семейный бизнес довольно успешно развивался и позволял семье вполне благополучно существовать. А впоследствии и сам Абрахам, уже будучи дипломированным психологом, принимал участие в руководстве производством бочек. Когда ему было девять лет, семья переехала из еврейского района города в другой, и поскольку у Маслоу была ярко выраженная еврейская внешность, то он узнал, что такое антисемитизм. Он был одиноким, застенчивым и подавленным молодым человеком. «Учитывая мое детство, остается лишь удивляться тому, что я не болен психически. Я был маленьким еврейским мальчиком в нееврейском окружении. Что-то вроде первого негра в школе, где учатся только белые. Я был одинок и несчастен. Я вырос в библиотеках, среди книг, без друзей».

Отношения Абрахама с матерью складывались скверно и были окрашены взаимной неприязнью. Миссис Маслоу была вздорной особой и жестоко наказывала детей за малейшую провинность. К тому же она откровенно отдавала предпочтение двум младшим детям, а первенца недолюбливала. В памяти мальчика на всю жизнь отпечаталась сцена: мать разбивает о стену головы двум кошкам, которых сын принес с улицы.

Он ничего не забыл и не простил. Когда мать умерла, Маслоу даже не явился на ее похороны. В его записках можно найти такие слова: «Вся моя жизненная философия и мои исследования имеют один общий исток – они питаются ненавистью и отвращением к тому, что воплощала собой моя мать».



Важно отметить, что Абрахам был совсем не красавцем. Щуплое телосложение и огромный нос делали его отталкивающе-комичным. Он настолько тяжело переживал недостатки своей внешности, что даже избегал ездить в метро, подолгу дожидаясь пустого вагона, где мог бы никому не попадаться на глаза. Можно даже сказать, что в детстве и юности он терзался тяжелейшим комплексом неполноценности в связи со своей внешностью. Может быть, именно поэтому его впоследствии так заинтересовала теория Альфреда Адлера, с которым он даже познакомился лично, когда тот переселился в Америку. Ибо сам Маслоу был живым воплощением этой теории. В полном соответствии с идеями Адлера (с которыми он, разумеется, в юности еще и не был знаком) он стремился компенсировать свое худосочие и неловкость интенсивными занятиями спортом. Когда на этом поприще реализовать себя не удалось, он с тем же рвением занялся наукой.



В возрасте 18 лет Абрахам Маслоу поступил в Нью-Йоркский Сити-Колледж. Отец хотел, чтобы сын стал адвокатом, однако юридическая карьера юношу абсолютно не привлекала. Когда отец спросил, чем же он все-таки намерен заниматься, Абрахам ответил, что хотел бы «изучать все».

Интерес к психологии возник у него на предпоследнем курсе колледжа, и тема для курсовой работы была им выбрана сугубо психологическая.

Это произошло под влиянием ярких выступлений отца американского бихевиоризма Джона Уотсона. Долгие годы Маслоу сохранял приверженность поведенческой психологии и убеждение, что только естественно-научный подход к человеческому поведению открывает путь к решению всех мировых проблем. Лишь со временем ограниченность механистической трактовки поведения, характерной для бихевиоризма, стала для него не только очевидна, но и неприемлема.

Маслоу был одним из лучших учеников в школе. После ее окончания в 1926 году, по совету отца, поступает в юридический Сити-колледж в Нью-Йорке, но буквально через две недели бросает его. С психологией Маслоу знакомится в Корнельском университете. В это время он увлекается театром и классической музыкой, дважды в неделю ходит на концерты в Карнеги-холл, а ради посещения театра приторговывает арахисом.

В 1928 г. Маслоу переводится в Висконсинский университет в Мадисоне, где специализируется на психологии. Его научным руководителем становится Гарри Харлоу, известный исследователь приматов. В том же году Маслоу женится на своей двоюродной сестре Берте, в которую он был влюблен с 12 лет.

В Висконсинском университете он становится бакалавром (1930), магистром (1931) и доктором (1934) психологии. Маслоу получает класси-

ческое бихевиористское образование, а его первая научная работа, которая сулила ему блестящее будущее, была посвящена взаимосвязи сексуальности и социального поведения у приматов.

В 1934 году он начинает работать в Колумбийском университете ассистентом-исследователем у Эдварда Торндайка, известного бихевиориста, теоретика в области научения. Поначалу и Маслоу был приверженцем бихевиористского подхода, он был восхищен работами Джона Б. Уотсона, но постепенно увлекается и другими идеями.

Именно прекрасная программа Уотсона привела меня в психологию. Но ее роковая слабость состоит в том, что она хороша лишь для лаборатории и в лаборатории, вы можете надеть ее и снять ее как лабораторный халат... Она не создает представления о человеке, философии жизни, концепции человеческой природы. Она не создает ориентиров для жизни, ценностей, выбора. Это лишь способ сбора данных о поведении, того, что вы можете видеть, осязать и слышать с помощью органов чувств.

В 1937 году Маслоу принимает предложение стать профессором Бруклинского колледжа, где он работал на протяжении 14 лет. В это время происходит его знакомство с плеядой самых известных европейских психологов, укrywшихся в США от преследований нацистов, в их числе Альфред Адлер, Эрих Фромм, Карен Хорни, Маргарет Мид, а также основатель гештальтпсихологии Макс Вертгеймер и антрополог Рут Бенедикт. Двое последних стали не только учителями и друзьями Маслоу, но и теми людьми, благодаря которым и возникла идея исследования самоактуализирующихся личностей. Потребности в самом общем виде можно определить как заботу индивида об обеспечении необходимых средств и условий для собственного существования и самосохранения, стремление к устойчивому сохранению равновесия со средой обитания (жизненной и социальной). Существует множество классификаций человеческих потребностей, основанием которых выступают: специфический объект человеческих потребностей, их функциональное назначение, вид реализуемой деятельности и т.д.

Более полно и удачно, разработана иерархия потребностей американским психологом А. Маслоу, выделившим пять уровней или групп мотивов поведения в зависимости от доминирующих в тот или иной момент потребностей.

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

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

3. Социальные потребности – это потребности в социальных связях, общении, идентификации себя с другими, участии в совместной трудовой деятельности.

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

5. Личностные, духовные потребности – это потребности в самоактуализации, самовыражении через творчество.

Однако, сама по себе классификация мотивационных факторов не является самой ценной и интересной находкой. Подобные попытки предпринимали и многие другие. Достоинство концепции Маслоу в ее «двигательной пружине» – принципе иерархии. Основные идеи Маслоу:

1. Что только неудовлетворённая потребность организует поведение индивида, заставляет его предпринимать действия, что бы удовлетворить потребность. Образно говоря, человеческую цивилизацию творили глубоко неудовлетворённые люди.

2. Интенсивность потребности связана с занимаемым ею местом (чем ниже потребность, тем ниже её интенсивность). Физиологические потребности первичны и выступают доминантой поведения до тех пор, пока не удовлетворены хотя бы на минимальном уровне, после чего доминируют потребности следующего уровня – в безопасности и т.д.

3. Низшие потребности независимы не только друг от друга (дыхание независимо от голода), но и от высших потребностей.

4. Высшие потребности зависят от низших

5. Высшие потребности в отличие от низших никогда нельзя удовлетворять полностью, потому что человек постоянно совершенствуется, а это значит, что он стремится к лучшему удовлетворению тех же самых потребностей.



Высшие потребности не являются константой, они возникают и исчезают, формируются и деформируются. С социальной точки зрения человека характеризуют высшие потребности.

Высшие потребности выступают средством дифференциации людей. Кроме того, они в большей степени влияют на формирование личности человека. В свою очередь чем выше потребность, тем значительнее роль самого человека в их формировании. Получается взаимонаправленный процесс: потребности движут человеком, а он формирует их. И чем выше запросы личности, тем сложнее процесс формирования потребностей.

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

Все потребности функционируют циклически, т.е. вновь повторяются. Если речь идёт о статусных потребностях, то в начале своей карьеры человек довольствуется малым: невысоким заработком, равным статусом с другими. Однако по мере служебного роста претензии возрастают, прежний статус равного его не устраивает, он стремится выделиться, оказывать больше влияния, иметь более высокий заработок, престижные знакомства и т.п. «Утолённый голод» через некоторое время вновь заявит о себе, и все пойдёт по кругу. В статье «Теория человеческой мотивации» А. Маслоу писал о том, что средний гражданин удовлетворяет примерно 85% своих физиологических потребностей (первый уровень), 70% – потребностей в безопасности (второй уровень), 50% – в любви и привязанности (третий уровень), 40% – в самооценке (четвертый уровень) и, наконец, 10% – в самореализации. Такова, по мнению Маслоу, идеально-типическая модель современного капиталистического общества, например, США.

**Подводя итог, можно сказать, что в рамках классической теории управления впервые были поставлены вопросы о роли и природе социальной организации в управленческих системах, сформулированы принципы формальной организации в административных системах. Человек здесь рассматривался как специфический и ценный для управленца социальный ресурс, хотя ему и отводилась роль социального механизма в сложной организационной машине.** Созданная представителями этой теории модель рациональной административной организации основывалась на принципах формализации отношений и, как правило, на иерархических механизмах власти. Иначе говоря, сторонники «классической» теории полагали, что эффективность управления определяется его формальной структурой, координацией и детализированным контролем, строгим соблюдением дисциплины', величиной индивидуального воз-

награждения, узкой специализацией задач, единоначалием, авторитарными методами управления, правильным подбором кадров и орудий труда, соответствием людей структуре.

Во второй половине 1920-х – начале 1930-х гг. резко усилилась критика «классических концепций», обвиняемых в ограниченности, механистическом характере, ложной оценке социологических и психологических аспектов поведения человека в организации. Так, Уильям Ф. Уайт в своей книге «Деньги и мотивация» утверждает, что в основе «классической» концепции лежат три ложных допущения: 1) «человек является рациональным животным, стремящимся максимизировать свои экономические выгоды»; 2) «каждый индивидуум реагирует на экономические стимулы как изолированный индивидуум»; 3) «к людям, как и к машинам, можно относиться стандартизированным образом». Постепенно классическим теориям управления начинает противопоставляться новое направление менеджмента, получившее название «гуманистического вызова».

### **Вопросы и задания для повторения:**

1. Выделите инновации, которые ввел в управленческую деятельность Ф. Тейлор. Как вы считаете, заслуженно ли он носит титул «отца научного менеджмента»?

2. В чем заключаются различия между научными подходами Ф. Тейлора и А. Файоля?

3. А. Файоль утверждал, что список принципов управленческой деятельности является открытым, и каждый руководитель вносит в этот список что-то свое. Подумайте, какими принципами управленческой деятельности вы могли бы расширить список, сформулированный А. Файолем?

4. В чем, с вашей точки зрения, заключается значение Хотторнских экспериментов для развития социологии управления? Психологии?

5. Известно, что отношения руководства в организациях строятся на принципе единоначалия, согласно которому одному должностному лицу предоставляется право решения и ответственности за порученное дело и людей, сохранность средств производства и т.д. Как соотносить принцип единоначалия с демократизацией руководства? Какие возможны последствия?

6. Охарактеризуйте основные направления современных исследований и школ управления.

7. Проведите сравнительный анализ эмпирической школы и школы социальных систем. В чем отличие исследований в сфере управленческой деятельности в 19 и 20 веке?

8. Для чего необходимо изучать потребности при организации управленческой деятельности? В чем заключается значение теории А. Маслоу для социологии управления?

9. Систематизируйте знание по истории развития социологии управления в виде таблицы «Основные школы управления в 19-20 веке»

10. Потребности какого уровня в иерархии А. Маслоу актуализируют следующие стимулы:

<b>Стимул</b>	<b>Потребность</b>
доска почета	
графики достижений	
предоставление возможности обучения	
подарки на день рождения	
корпоративные мероприятия	
благодарности семьям лучших работников	
оплата больничных листов	
обязательная медицинская страховка	
возможность продвижения на руководящие должности	
конкурс «лучший по профессии»	
оплата питания и мобильной связи	
оплата путевок на отдых лучшим работникам	
повышение зарплаты	
размещение фотографии лучших сотрудников в газетах, на сайте компании	

## Лекция 4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

### План

1. Общенаучные методы управления.
2. Классификация специфических методов управления.
3. Методы принятия управленческих решений.

#### 1. Общенаучные методы управления.

**В социологии как науке о социальных взаимодействиях личностей, групп, общностей в системе общества важное значение придается методам, т.е. сознательно и последовательно применяемым способам достижения намеченной цели.** Еще более существенное значение имеет выяснение сущности и роли методов управления в такой специфической и, пожалуй, самой сложной отрасли человеческой деятельности, каковой является управленческая деятельность. **Под методом управления обычно понимается совокупность способов и приемов воздействия субъекта управленческой деятельности на управляемый объект для достижения поставленных целей.** Социология управления описывает и интерпретирует большое количество методов, применяемых в управленческой деятельности, как **общенаучных**, свойственных любой сфере познания и преобразования действительности, так и **специфических**, свойственных только управленческим взаимодействиям.

Таблица 4.1.

Методы научного познания в социологии управления					
Общие методы			Специфические методы		
Общенаучные (общелогические)	Конкретно-научные		Управления функциональными подсистемами	Выполнения функций управления	Принятия управленческого решения
	Теоретические	Эмпирические			
Анализ и синтез	Анализ документов, литературы	Наблюдение	Диагностика (выявление потребностей, анализ возможностей)	Планирование	Постановка проблемы
Абстрагирование	Построение гипотез	Опрос (беседа, интервью)	Организация труда	Организация	Определение возможных решений, принятие управленческого решения

Индукция и дедукция	Мысленный эксперимент	Самооценка	Контроль качества	Контроль	Организация выполнения принятого решения
Сравнение, аналогия и т.д.	Прогнозирование	Экспертная оценка и т.д.	Учет расходов и т.д.	Координирование	Сбор, анализ и хранение информации

Следует помнить, что управление всегда связано с решением определенной проблемной ситуации, возникшей в процессе функционирования управляемой подсистемы. Поэтому субъект управления (управляющая подсистема), применяя системный подход, получает возможность выявить всю совокупность условий, причин и факторов, приведших к возникновению данной проблемы и ее составных частей, возможные пути и средства ее разрешения. Поскольку общество, любая его сфера, организация, группа, личность функционирует и развивается **в качестве системы**, постольку лишь применение системного подхода позволяет правильно понять сущность любого социального объекта, без чего невозможно осуществлять эффективное управление им. Система – это совокупность элементов, находящихся во взаимодействии. Существуют открытые и закрытые системы.

**Закрытая система** имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

**Открытая система** характеризуется взаимодействием с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают извне. Открытая система должна иметь способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде, чтобы продолжать свое функционирование.

Таблица 4.2.

#### Общенаучные подходы к изучению систем управления

Системный подход	Комплексный подход	Экономико-математический подход
Позволяет рассматривать объект управления как систему (закрытую или открытую), что дает возможность выявлять структурные связи; упорядочивать управленческие действия; анализировать варианты возможных управленческих решений и выбирать наиболее эффективные из них; осуществлять структуриро-	Данный подход является специфической формой конкретизации системного подхода, позволяя рассматривать управленческие проблемы в их связи с методами других наук, которые рассматривают те же проблемы. Наиболее важным представляет учет при анализе и решении управленческих вопросов	Заключается в применении экономических и математических (статистических) методов для решения задач планирования управленческой деятельности, ее алгоритмизации, оптимизации, наиболее эффективного распределения ресурсов, мотивации персонала, выявления корреляции между различными аспектами



вание управленческих действий; устанавливать взаимосвязи и зависимости элементов решаемых проблем, а также условия и факторы, оказывающие влияние на их решение.	достижений общей социологии, психологии, экономики, этики и в философии, а также эмпирических исследований в области менеджмента и маркетинга.	управленческих решений, шкалирования, ранжирования, индексирования и т.д.
--	--	---

**Системный подход** позволяет устранить главный недостаток подходов различных школ управления, который заключается в том, что они сосредоточивают внимание на каком-то одном важном элементе. Системный подход означает анализ не в отдельности, а в системе, т.е. определенной связи элементов этой системы. Любая из названных систем оказывается не суммой составляющих ее отдельных элементов, а целостной, интегрированной совокупностью множества взаимосвязанных компонентов и их взаимоотношений, взаимозависимостей, которые выражаются в интегральных свойствах и функциях единого множества. В соответствии с этой отличительной особенностью социальных объектов системный подход к управлению ими применяется как способ системного упорядочения управленческих действий, благодаря которому определяются цели и задачи управления, анализируются варианты возможных управленческих решений и выбираются наиболее эффективные из них; осуществляется структурирование управленческих действий, устанавливаются взаимосвязи и зависимости элементов решаемых проблем, а также условия и факторы, оказывающие влияние на их решение.

**Комплексный подход** представляет собой конкретизацию системности в управлении, поскольку позволяет разработать и применять такие управленческие решения, которые исходят из анализа управляемой подсистемы и ее взаимодействий с окружающей социальной средой в ее системности и целостности, но применяются при этом методы ряда научных дисциплин, например, политэкономии, социологии, психологии, кибернетики и др.

Существенную роль в управленческой деятельности выполняет общенаучный **метод моделирования**, опирающийся на системный и комплексный подходы к управлению. *Моделирование представляет собой исследование каких-либо явлений, процессов или систем объектов путем построения и изучения их моделей, а также использование моделей для определения или уточнения способов построения вновь создаваемых объектов.* В теории управления метод моделирования обычно осуществляется путем построения и оперирования моделями, отражающими свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные характеристики управляемых объектов, существенные с точки зрения осуществления управленческих решений. Он осуществляется в несколько этапов, на первом из которых уточняется постановка целей и задач, конструируется модель. На втором - проводится теоретический или эмпирический анализ данной модели, опре-

деляется достоверность полученных результатов, на третьем - практическое применение полученных данных. Если возникает необходимость, проводится четвертый этап, содержание которого составляет корректировка полученных результатов с целью введения дополнительных данных и факторов, возможных ограничений и уточнений.

**Достаточно широко в управлении применяется специфический метод, называемый социальным экспериментом.** Его осуществление предполагает изменение сложившейся ситуации, в которой в качестве управляемой подсистемы действует определенная общность людей (трудо-вой коллектив, например) и определенное подчинение видов деятельности этой общности целям самого эксперимента. **Социальный эксперимент – это такой метод, применяемый в управлении, который позволяет получить информацию о количественном и качественном изменении показателей деятельности управляемого социального объекта в результате воздействия на него вводимых или видоизменяемых экспериментатором и контролируемых (управляемых) им новых факторов.**

Проводимые в соц. сфере эксперименты различаются:

**1) по характеру объекта исследования: реальные** (характерно целенаправленное вмешательство в действительность, проверка объяснительных гипотез путем планомерного изменения условий соц. деятельности); **мысленные** (проверке гипотез подвергаются не реальные явления, а информация о них);

**2) по характеру экспериментальной ситуации:** контролируемые (предполагает выравнивание прочих условий на экспериментальном и контрольном объектах, кроме воздействия экспериментального фактора, и периодич. измерение значений как экспериментальных, так и неэкспериментальных переменных); неконтролируемые (на результаты которых оказывают влияние неэкспериментальные факторы), лабораторные (пытаются искусственно создать условия, максимально приближенные как к задачам исследования, так и к реальной ситуации); полевые (ситуация воздействия экспериментального фактора близка к естественным условиям, но и гораздо менее контролируема);

**3) по логической структуре доказательства гипотезы:** параллельные (доказательство опирается на сравнение состояний двух объектов исследования, экспериментальной и контрольной группы); последовательные (контрольная группа отсутствует; одна и та же группа выступает в качестве контрольной до введения экспериментального фактора и в качестве экспериментальной группы после его введения. Доказательство гипотезы опирается в этом случае на сравнение состояний исследуемого объекта до и после воздействия изучаемого фактора).

**Условия эксперимента могут варьироваться от полностью искусственных до полностью естественных.** Очевидно, что эмпирические данные, полученные в условиях лабораторного эксперимента, где действия всех переменных, кроме выделенной исследователем экспериментальной пере-

менной, по возможности нейтрализуются, могут быть адекватными только для такого рода условий. В этом случае результаты эксперимента нельзя безоговорочно и полностью переносить на естественные ситуации, где на изучаемую зависимую переменную действует множество факторов. Если же речь идет о хорошо организованном естественном эксперименте, то выводы, полученные в естественных, обычных для исследуемых индивидов и групп условиях и ситуациях, возможно распространить на более обширный класс подобных ситуаций, следовательно уровень общности полученных результатов будет выше, а адекватность выводов более доказательной и реальной.

К качеству проведения эксперимента обычно предъявляются **два основных требования. Первое – это требование чистоты проводимого эксперимента**, то есть максимально возможного отсутствия в ходе его побочных и непрогнозируемых воздействий, искажающих картину и оказывающих влияние на исход эксперимента. **Второе – требование репрезентативности эксперимента**, то есть максимальное обеспечение того, чтобы искусственно создаваемая экспериментальная ситуация воспроизводила основные характеристики и черты естественной ситуации. Классическим примером успешного осуществления социального эксперимента в целях повышения эффективности управления является проведение под руководством известного американского социолога Э. Мэйо знаменитых исследований в 1924–1932 гг. на Хоуторнских предприятиях близ Чикаго (США), ставящих своей первоначальной целью выявить зависимость между изменениями интенсивности освещения производственных помещений и производительностью труда (так называемый *Хоуторнский эксперимент*). Огромная теоретическая и методологическая значимость Хоуторнского эксперимента для дальнейшего развития социологии заключается в том, что он привел, во-первых, к **пересмотру роли и значимости материально-вещественных и субъективных, человеческих факторов** в развитии производства; во-вторых, дал возможность выявить не только открытые функции и их роль в производстве (в частности, роль материальных условий трудовой деятельности), но и скрытые, латентные функции, ранее ускользавшие от внимания исследователей и организаторов производства (роль «группового духа»); в-третьих, привел к пониманию значимости неформальной организации (групповая сплоченность коллектива работающих) в социально-экономической жизнедеятельности производственной системы; в-четвертых, положил начало развитию одного из важнейших направлений западной социологии - так называемой «теории человеческих отношений», сыгравшей большую роль в развитии социологии управления.

Общенаучные методы составляют в своей совокупности тот фундамент, на котором возводится многоуровневое и многогранное сооружение более конкретных, специфических методов, применяемых в теории и практике управления.

## **2. Классификация специфических методов управления.**

Все их многообразие может быть классифицировано по двум основаниям: 1) по содержанию применяемых методов, их направленности и организационным формам и 2) по осуществляемым ими функциям.

**По содержанию, направленности и организационным формам методы управления подразделяются на:**

1. *организационно-административные*, основанные на директивных указаниях высших управленческих структур;
2. *экономические*, обусловленные и поддерживаемые экономическими стимулами;
3. *социально-психологические*, применяемые в целях повышения социальной активности индивидов, их групп и общностей, действующих в управляемой подсистеме.

**Организационно-административные методы управления базируются на:**

- системе законодательных актов страны;
- системе нормативных документов вышестоящих структур управления;
- системе разрабатываемых в организации, фирме и т.п. планов, программ, заданий;
- системе оперативного управления.

В систему законодательных актов страны входят государственные законы, указы, постановления, распоряжения, государственные стандарты, положения, инструкции, методы и другие документы, утвержденные высшими управленческими структурами (Президентом, парламентом, правительством) для обязательного применения на территории всей страны.

Система нормативных документов вышестоящих управленческих структур включает в себя стандарты, положения, инструкции, методики, постановления коллегий министерств и ведомств, а также приказы, распоряжения, утвержденные руководством этих государственных органов, и действующие во всех организациях, учреждениях и т.п., объединяемых данным министерством или ведомством.

Система разрабатываемых в данной организации, фирме и т.п., планов, программ, заданий имеет нормативно-распорядительный характер для всех звеньев и работников данной организации, регламентирует их деятельность, направленную на достижение стоящих перед нею целей и задач и направлена на повышение эффективности ее функционирования.

Система оперативного регулирования включает в себя распоряжения, поощрения, санкции, участие в управлении и передачу полномочий и ответственности сверху вниз по служебной лестнице. Например, распоряжение, даваемое руководителем подчиненному, обычно содержит в себе указание, что должен совершать или, напротив, не совершать подчиненный в тех или иных обстоятельствах или при изменении обстоятельств.

Организационно-административное управление предполагает подчинение сотрудников распоряжениям вышестоящих начальников и управляемых органов. Оно обычно бывает трех видов:

1) вынужденное и внешне навязанное подчинение, которое сопровождается дискомфортом чувством зависимости от нажима (порой грубого и бесцеремонного) «сверху»;

2) пассивное подчинение, сопровождаемое облегчением, связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений;

3) осознанное, внутренне обоснованное подчинение, связанное с пониманием аргументированности и важности полученного распоряжения и со стремлением выполнить его в намеченные сроки и с возможно максимальным результатом.

**Экономические методы управления** базируются на действии экономических механизмов мотивации и стимулирования активной производственной (реже- непроизводственной) деятельности. В отличие от организационно-административных эти методы управления ориентированы не столько на административное влияние (указы, распоряжения, указания и т.п.), сколько на экономическое стимулирование и вознаграждение за активную и эффективную деятельность. **Значимость экономических методов управления резко возрастает в условиях развития рыночных отношений, ориентированных на получение прибыли и возможно более высокого дохода.**

**К экономическим методам управления, применяемым на уровне страны, относятся: 1) налоговая система страны и 2) кредитно-финансовый механизм.**

**К экономическим методам, которые применяются на уровне организации, фирмы, учреждения и т.п., относятся: 1) система заработной платы и других форм материального поощрения работников; 2) система ответственности с соответствующим применением вознаграждений и санкций за качество и эффективность работы; 3) система стимулирования инновационной деятельности, направленной на повышение эффективности деятельности данной организации и повышение качества ее продукции.**

Примеры проявления экономических методов управления персоналом.

1. Субсидирование персонала. Многие организации имеют субсидированные столовые и рестораны для своего персонала.

2. Товары со скидкой. Во многих организациях работники имеют возможность приобретать товары и услуги организации со скидкой.

3. Ссуды. Возможность получения ссуд с низким процентом на различные потребительские цели.

4. Частное страхование здоровья. Некоторые организации осуществляют частное страхование здоровья своих работников, имеют возможность корпоративного обслуживания в частных клиниках.

**Социально-психологические механизмы управления** представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личность, социальную группу или общность, на отношения и взаимодействия между ними в целях повышения эффективности деятельности управляемого объекта.

**Обычно все многообразие управленческой деятельности сводят к двум основным процессам: к управлению вещами и к управлению людьми.** Но какая бы вещь ни становилась управляемым объектом – станок, машина, сооружение и т.п., – всегда так или иначе управленческая деятельность направлена прежде всего на людей, а не на вещи, которые люди вовлекают в процесс своего труда. Поэтому важнейшее значение в процессах управления приобретает умение руководителя работать с людьми, а это предполагает хорошее знание и применение социально-психологических методов управления. В своей сущности они состоят в целенаправленном воздействии на условия жизни людей, их ценностные ориентации и связанные с ними практические действия. Следовательно, они включают в себя влияние на социальное самочувствие, антропометрические, психофизиологические и социально-психологические особенности работников, на их предпочтения и социально-ориентационную деятельность, на эффективность и качество их труда, на мотивацию и стимулирование их деятельности, на условия их отдыха, профессионального, социального и культурного развития.

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

К ним относятся:

- моральное поощрение,
- социальное планирование,
- убеждение,
- внушение,
- личный пример,
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений,
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

**Социально-психологические методы представляют собой больше искусство, чем науку.** Данные методы управления отличаются своей мотивационной характеристикой, определяющей направление действия. Важнейшими мотивационными методами являются методы убеждения, направленные на побуждение объекта управления к желаемым для субъекта действиям. К ним относятся: **побуждение, склонение, поощрение, внушение, подражание, метод личного примера, вовлечение, порицание, информирование** и др.

Каждый из них демонстрирует большие возможности для руководителя в управлении поведением и сознанием людей. Так, например, **метод склонения** заключается в том, что субъект управления с помощью разного рода аргументов и фактов убеждает исполнителя в целесообразности вы-

полнения задания и склоняет его действовать именно таким способом, который предлагается субъектом. Основная форма реализации – рекомендация, т. е. управляющее воздействие, которое опирается на сознание исполнителя, его моральную ответственность и исполнительскую дисциплину, опыт и профессиональную квалификацию.

**Метод побуждения** несет в себе даже больший, чем предыдущий метод, мотивационный заряд, так как предполагает побуждение исполнителя к каким-либо действиям не столько из интересов субъекта управления, сколько из собственных потребностей исполнителя. Формы реализации данного метода – совет и просьба. Совет – это воздействие, при котором субъект управления подсказывает исполнителю, какой выбрать путь решения проблемы, используя накопленный опыт, прецеденты, побуждая исполнителя к самостоятельным действиям, к самостоятельному поиску ответов на возникающие вопросы. Просьба – управляющее воздействие, основывающееся на побуждении исполнителя к действиям, исходя из характера сложившихся между ними отношений. Как правило, это вежливая форма распоряжения.

Исключительно **важен личный пример руководителя**, демонстрирующего образцы нужного поведения, либо указывающего на примерных работников. Конечно, сам руководитель, прежде всего, должен соответствовать тем требованиям, которые он предъявляет своим подчиненным, демонстрируя единство слова и дела. Если поведение руководителя – эталон для подчиненных, то метод личного примера действует автоматически. При использовании данного метода важно учитывать, чтобы пример был доступен для освоения и использования, а сам руководитель не демонстрировал своего превосходства над подчиненными.

Сегодня большое значение приобретает ориентация на уважение личного достоинства людей, признание их самооценности и значимости. **Методы поощрения** призваны обеспечить четкую связь между результатами труда и его стимулированием. Методы поощрения предполагают знание руководителями психологических особенностей работников, ориентацию на развитие у них потребностей в самореализации, творчестве. Многие виды поощрения активизируют процесс дифференциации отдельных работников и требуют хорошо разработанной системы оценки индивидуального вклада, а также оценки сложившихся в коллективе взаимоотношений.

**Метод информирования** предполагает целенаправленное управляющее воздействие субъекта управления на объект управления для получения желаемого результата путем отбора, обработки и распространения информации, необходимой объекту для лучшей ориентации в ситуации и выбора оптимального варианта действий для достижения результата.

Психологические методы управления направлены на регулирование отношений между людьми путем оптимального подбора и расстановки персонала. К ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения и др.

Мотивы человеческого поведения имеют определенную иерархию, которую обычно называют диаграммой (пирамидой) Маслоу.

Предпосылки успешной активной работы по исполнению заключаются в возможностях исполнителей:

- знать (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение);
- сметь (эти установки и мероприятия должны быть «допустимыми» для исполнителей, в том числе не нарушать юридических и этических норм);
- мочь (исполнители должны иметь средства для выполнения порученного);
- хотеть (они должны быть мотивированы).

Под мотивом понимают побуждение человеческого поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулов.



Прежде всего, следует обеспечить сотрудника:

- возможностями выполнить работу;
- определить его рамки действий;
- четко сформулировать цели и задачи;
- создать окружение, способствующее выполнению задачи (предоставить средства, необходимую информацию, сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей).

Мотивационное управление концентрируется:

- на влиянии на состояние мотивации (степени идентификации сотрудника с фирмой, формировании его мотивов);
- чувстве его собственного достоинства (уважения как личности, общения о его значении для фирмы, ожиданиях результатов от его деятельности);
- приведении мотивов в действие (обсуждаются личные интересы и возможности сотрудника);
- усилении мотивов;



- оценке работы и аттестации (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);

- удовлетворении потребностей;
- обеспечении процесса мотивации.

Хорошая работа по мотивации сотрудников ведет:

- к увеличению оборота и прибыли;
- улучшению качества изделий;
- к более творческому подходу и активности во внедрении достиже-

ний НТП;

- повышенному притоку сотрудников;
- повышению их работоспособности;
- большей сплоченности и солидарности;
- уменьшению текучести кадров;
- улучшению репутации фирмы.

Восемь советов по мотивации команды

1. Существует два подхода к организации бизнеса: европейский и японский. Выбирая европейский подход, мы сначала прописываем должности, ставки, зарплаты и из этих элементов собираем наш бизнес-пазл. Согласно японскому подходу, вначале нужно описать процесс, в результате которого заготовка превращается в готовое изделие.

2. Помните, что человек, который впервые пришел работать на ваше предприятие, совершенно не представляет, как и что он должен делать. Ему необходима инструкция. Четкая инструкция нужна каждому. Так, основоположник научной организации труда Фредерик Тейлор начал с того, что написал для сталелитейного комбината регламент, как перебрасывать песок лопатой. Регламент начинался фразой «Существует более пятидесяти способов грузить песок лопатой, и среди них всего один правильный». Большинство людей дальше не читали, потому что хватались за животы от смеха. Но когда технология Тейлора была отработана, число сотрудников на этом комбинате, которые справлялись с тем же объемом работы, сократилось с шестисот человек до ста сорока.

3. Всех людей, которые устраиваются к вам на работу, можно условно разделить на три группы. Первая группа – это люди, которые всегда выполняют работу добросовестно. Им можно было доверить охранять хлеб в блокадном Ленинграде. Но таких людей всего 2–3%. Вторая категория – это люди, которые будут нарушать правила, даже если вы пригрозите расстрелять их на месте. Если вы когда-нибудь встречали в желтых газетах заголовки «Жена мультимиллионера поймана в магазине с краденой зажигалкой за десять рублей» – это и есть тот самый тип людей, их около 5%. Оставшиеся 93% – конформисты. Они всегда будут поступать «как все». Поэтому ваша задача сделать так, чтобы эти «все» в вашей компании оказались людьми добросовестными.

4. Как ни странно, большинство людей ходят на работу ради зарплаты. Но хороший работник, который мыслит не только категориями сегодняшнего дня и хочет, чтобы его оценили, мотивируется карьерным ростом, а не зарплатой. Он готов проиграть в деньгах сегодня, чтобы завтра выиграть в новом качестве.

5. Нематериальная мотивация – это инструмент, который включается в те моменты, когда мы либо не хотим давать работнику больше денег, либо уже дали денег, но это не помогло. Так, на заводе Форда однажды, чтобы удовлетворить амбиции ремонтника станков, не поднимая ему зарплату, поменяли название его должности с «ремонтник-наладчик» на «руководитель отдела ремонта и наладки».

6. Что делать, если у нас в отделе работает десять человек, а мы купили всего два айпада? Отдать их тем, чью работу айпад действительно способен сделать лучше. Согласитесь, на встречу с VIP-клиентами лучше ездить с новомодным айпадом, а не с ноутбуком, купленным в 2005 году на распродаже.

7. Доучить человека легче, чем его заменить. Но проще заменить человека, чем переделать его личные качества.

8. Запомните главное: правильно нанятый работник, снабженный правильной инструкцией и правильным инструментом, при надлежащей мотивации и должном контроле выполняет свою работу хорошо.

**В зависимости от разнообразия функций, для осуществления которых применяются те или иные методические приемы, методы управления подразделяются на три основные группы:**

- 1) управления функциональными подсистемами;
- 2) выполнения функций управления;
- 3) принятия управленческих решений.

**Методы управления функциональными подсистемами в решающей степени обусловлены структурой управляемого объекта (системы),** в которой существует функциональное разделение управленческого труда по таким видам работ, **как производство, финансы, персонал, маркетинг, инновации и т.д.** В частности, в процессе управления производственной деятельностью управляемого объекта применяются такие методы, как диагностика трудовых, финансовых, материальных и иных ресурсов данной системы (организации), динамики их развития и использования, возможных сценариев их изменения в ближайшем и более отдаленном будущем. Кроме того, здесь применяются методы анализа эффективной деятельности, контроля качества выпускаемой продукции, контроля использования труда, материалов, оборудования, программирования, планирования и контроля процессов производства.

В управлении функциональной подсистемой «персонал» применяются специфические методы планирования, подготовки и использования рабочей силы, включая управленческий персонал; подготовки, переподго-

товки и повышения квалификации кадров; построения и функционирования системы выдвижения, перемещения, адаптации кадров и т.п.

В управлении подсистемой «маркетинг» применяется набор методов, связанных с изучением конъюнктуры рынка, анализом возможностей появления потенциальных рынков, выявлением потребностей в новых видах продукции и возможных масштабов их производства и сбыта, проведением маркетинговых исследований и т.п.

**Методы выполнения функций управления органично связаны с решением задач, стоящих перед управляющей подсистемой в процессе воздействия ее на эффективность деятельности управляемой подсистемы на пути движения ее к намеченной цели. К их числу принадлежат специфические способы планирования, организации, координации, контроля и мотивации деятельности.**

**Группа методов планирования осуществляет разработку прогнозов, включает в себя методы экстраполяции, регрессивного анализа, построения сценариев, мозговой атаки, экспертных оценок, факторного анализа, формирования дерева проблем и решений и др.** Рассмотрим в качестве примера *метод экспертных оценок*, который широко применяется не только в теории и практике управления, но и в процессах получения и использования социологической информации. Этот метод основан на достижении согласия группой экспертов, которые приглашаются для определения наиболее вероятных событий развития управляемой подсистемы в ближайшем и более отдаленном будущем. Обычно приглашенные эксперты, специализирующиеся в различных взаимосвязанных областях деятельности, заполняют подробный вопросник по поводу рассматриваемой проблемы и записывают свое мнение о способах ее решения. Каждый эксперт затем получает свод ответов других экспертов и его просят заново рассмотреть свой прогноз, чтобы внести в него свои коррективы. Процедура повторяется обычно три-четыре раза, пока эксперты не придут к единому мнению. Одной из распространенных разновидностей этого метода является «мозговая атака» – коллективная работа экспертов, направленная на нахождение оптимального варианта управленческого действия. Заседания группы экспертов проводятся по определенным правилам. Во-первых, в качестве объекта прямой «мозговой атаки» выбирается сложная проблема с выделением ее центрального пункта, затем осуществляется выдвижение и обсуждение предложений по решению данной проблемы. В процессе выдвижения идей запрещается их критика, что обеспечивает возможность высказывания самых неожиданных и даже «безумных» идей, связанных с решением поставленной проблемы. Во-вторых, это «обмен мнениями», в процессе которого ставится задача не только определить возможные пути решения проблемы, но и достичь единства взглядов по поводу достоинств и недостатков выдвинутых идей и выработать коллективные согласованные предложения. В-третьих, это «стимулирование наблюдения», заклю-

чающееся в том, что поставленная задача решается не в общем виде, а переносится на воображаемый или реальный объект, затем составляется «сценарий», на котором и проигрываются возможные варианты решения управленческой проблемы согласно общим правилам «мозговой атаки»

Выполнение функций *организовывания деятельности* основывается на методах, учитывающих потребности, интересы и мотивацию людей, участвующих в процессах, развертывающихся в управляемой подсистеме. В теории и практике управления чаще всего используется концепция мотивации деятельности, предложенная американским психологом и социологом А. Маслоу, разработавшим иерархическую систему потребностей.

### **3. Методы принятия управленческих решений**

***Методы принятия управленческих решений* выступают как совокупность этапов и процедур, необходимых для разрешения той или иной проблемы, возникающей перед управляющей подсистемой (субъектом управления).**

На этапе *постановки проблемы* ведущую роль играют методы сбора, хранения, обработки и анализа информации, методы фиксации важнейших событий, их описания и оценки, факторного анализа, аналогии, моделирования. Например, факторный анализ основывается на предположении о том, что каждый наблюдаемый признак можно выразить в виде суммы некоторых других, не наблюдаемых признаков (факторов) умноженных каждый на свой коэффициент. В результате применения факторного анализа возникает возможность представить в компактной форме обобщенную информацию о структуре связей между наблюдаемыми признаками изучаемого социального объекта, подлежащего управленческому воздействию, на основе выделения некоторых скрытых, непосредственно не наблюдаемых факторов. А это позволяет, воздействуя на ненаблюдаемые факторы, оказывать управленческое влияние на наблюдаемые признаки управляемой подсистемы, например, на уровень производительности труда или на качество выпускаемой продукции.

Этап *решения проблемы* также связан с использованием методов сбора информации, но в отличие от первого этапа здесь акцент переносится с вопросов типа «что произошло?» на вопросы такого рода: «Как можно решить проблему?» Следовательно, в этом случае информация направляется по конструктивному руслу, ориентированному на поиск оптимальных вариантов управленческих решений. Важная роль в этих процессах отводится активному применению современных информационных технологий, выступающих в качестве компьютеризованных способов анализа процессов принятия управленческих решений. Из методов, позволяющих формализовать конкретные содержательные знания об объектах управления и протекающих в них процессах и ввести эти модели в ЭВМ, в настоящее время наиболее интенсивно развиваются так называемые «экспертные системы».

Их назначение- аккумулировать профессиональные знания и использовать их для экспертных оценок и рекомендаций в различных ситуациях, в которых необходимо принятие компетентных управленческих решений. Отличительная черта экспертных систем заключается в том, что, опираясь на фактические данные, введенные в память компьютера (причем база данных может пополняться), и используя базу знаний или правил оперирования данными, экспертные системы способны не только оценить ситуацию и предложить варианты диагнозов или решений, но и дать по требованию пользователя (человека, принимающего решение) объяснение и обоснование предлагаемых вариантов решений. Наиболее значительные успехи в применении экспертных систем достигнуты в Японии, где создана и функционирует полностью автоматизированная система управления железнодорожным сообщением Токио-Осака, а также автоматизированная система управления процессом упаковки товаров в магазинах, предлагающих 50 тыс. вариантов, отбираемых по 60 показателям. Об эффективности применения экспертных систем говорит такой факт: для решения управленческих задач, поручаемых такой системе при нынешнем уровне разработки систем искусственного интеллекта и уровне теоретической подготовки специалистов требуется около 40 человеко-лет, а прототип экспертной системы, использующей несколько сот правил, может быть создан за два месяца.

При *выборе решения* применяются иные методы. Здесь решающую роль приобретает определение критериев выбора. Чаще всего в качестве критерия выбора используется целевая функция, которую обычно надо максимизировать или, напротив, минимизировать. Такой выбор называют *оптимизационным*. В частности, в процессах принятия управленческих решений в сфере производства стремятся максимизировать производительность, эффективность, прибыль, доходы при одновременной минимизации затрат, простоев, потерь от брака и т.п. Сопоставление показателей минимизации нежелательных факторов производства с показателями максимизации благоприятных его факторов, повышающих эффективность производственной деятельности, качество ее продукции, уровень прибыли и доходов, позволяет осуществить выбор оптимального решения. Правда, не всегда удастся принять такое решение, ибо это зависит не только от субъекта управления, но и от условий внешней среды, например, конъюнктуры рынка, действий конкурентов и т.п.

На этапе *организации выполнения решения* приоритетная роль переходит к сопоставлению плана реализации, которым предусматривается система действий, необходимых для выполнения принятого решения и успешного продвижения к поставленной цели. Здесь наряду с методами прямого воздействия, такими, как приказ, распоряжение и т.п., применяются и косвенные методы управленческой деятельности - материальное и моральное стимулирование, разъяснение сущности принятых решений,

формирование социально-психологической готовности работников к их активной реализации.

Для успешного выполнения принятых решений важное значение имеет этап контроля, который также предусматривает использование нескольких специфических методов. К ним, в частности, относятся диагностический метод, позволяющий четко представить ход выполнения решения, корректирующий метод, дающий возможность на основе полученного диагноза вносить уточнения и изменения в деятельность по обеспечению реальной выполнимости принятого управленческого решения.

### **Вопросы и задания для повторения:**

1. Дайте определение понятиям «метод», «методология», «методика».
2. Сравните общенаучные и специфические методы познания в социологии управления.
3. В чем разница между методами управления и методами изучения систем управления?
4. Сравните системный, комплексный и экономико-математический метод изучения систем управления. Какой из них, с вашей точки зрения, предпочтительнее использовать в изучении систем управления?
5. Приведите примеры использования в нашем университете методов побуждения и личного примера руководителя?
6. Представьте себе, что Вы руководитель трудового коллектива. Какие стимулы к хорошему труду Вы бы использовали?
7. Представьте себе, что Вы руководитель трудового коллектива. Какие меры Вы бы приняли к сплочению и стабилизации коллектива?
8. Представьте себе, что Вы только что назначенный руководитель предприятия (фирмы). Но в коллективе есть неформальный лидер. Каковы ваши действия?
9. Почему, как вы думаете, на этапе *постановки проблемы* ведущую роль играют методы сбора, хранения, обработки и анализа информации?

## Лекция 5. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

### План

1. Сущность и основные признаки организации.
2. Организация как система. Развитие организации.
3. Классификация организаций. Формальные организации.
4. Неформальные организации, их значение.
5. Социальные роли членов организации и управленческое поведение.

#### 1. Сущность и основные признаки организации.

Термин «организация» имеет очень широкий смысл. В кибернетике, экономике, биологии, технических науках он выступает синонимом понятия «упорядоченность». А.И. Пригожин приводит три самых распространенных значения понятия «организация» применительно к социальным объектам:

– как *искусственное объединение людей институционального характера*, занимающее определенное место в обществе и выполняющее конкретные функции. В этом смысле организация выступает как социальный институт с известным статусом и рассматривается как автономный объект. Это предприятия, органы власти, союзы, кооперативы и т.д.;

– как определенная *деятельность по организации*, распределению функций, налаживанию устойчивых связей, координации и т.д. То есть организация выступает как процесс целенаправленного воздействия на объект. В этом смысле понятие «организация» совпадает с понятием «управление»;

– как характеристика *степени упорядоченности* какого-либо объекта. Здесь под организацией понимается определенная структура, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. Организация выступает как свойство, атрибут объекта. Такое содержание термина употребляется, например, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, эффективной и неэффективной организации и т.д. Именно это значение подразумевается в понятиях *формальная и неформальная организация*.

В данном разделе речь пойдет об организации в первом из перечисленных выше значений, то есть о как *совокупности людей и групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе определенных правил и процедур, разделения труда и обязанностей*.

Организация, таким образом, выступает формой совместной деятельности людей, при которой она выглядит упорядоченной, отлаженной, скоординированной. Поскольку организации связаны в первую очередь с деятельностью людей, их называют социальными организациями. Ключевые элементы организации не здания, оборудования или технологии. Организации создаются людьми и их взаимоотношениями друг с другом. Организации – сложный организм, в котором соединены интересы личности и

групп. У организаций есть свой облик, культура, традиции. Не зная сущности организаций и тенденций их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал.

Социологи выделили следующие *общие черты организаций*:

- цели, отражающие их предназначение, и те виды продукции и услуг, которые они производят для удовлетворения потребностей общества;
- персонал или работники, обладающие квалификацией, знаниями и умениями, необходимыми для достижения поставленных целей;
- разделение труда, осуществляемое в соответствии с профессионально-квалификационными характеристиками работника и обеспечивающее рациональную структуризацию работ и задач;
- коммуникации, то есть различного рода связи, необходимые в процессе выполнения совместной работы;
- формальные правила поведения, процедуры и контроль, устанавливаемые для того, чтобы организации функционировали как целостные образования;
- уровни полномочий и ответственности, устанавливающие масштабы власти для разных должностей в организации.

В XX веке оформились различные *концепции организации как рациональной системы*, или системы, направленной на достижение цели.

Согласно теории Ч. Барнарда, организация – это вид кооперации людей, отличающийся от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью. Для Барнарда и его последователей ключевой была проблема совместных действий людей, их кооперация.

Д. Марч и Г. Саймон отметили такую составляющую организации, как координация усилий ее членов. По их мнению, организация – это сообщество взаимодействующих индивидов, являющееся самым распространенным в обществе и содержащее центральную координирующую систему. Высокая специфичность структуры и координация внутри организации отличают ее от неупорядоченных связей между неорганизованными индивидами. Все это делает организацию похожей на сложный биологический организм.

П. Блау, У. Скотт делали акцент в изучении организации на том, что для достижения своих специфических целей организация должна быть формализована, обладать формальной структурой. А. Этциони интерпретировал организации как социальные объединения (группы), сознательно конструируемые для специфических целей. Основной упор им был сделан на сознательном членстве в организации и сознательных действиях ее членов.

**Социальные организации имеют общие характеристики, наличие которых помогает понять, почему для нормального их функционирования необходимо управление:**

- наличие ресурсов организации;
- зависимость от внешней среды;



– наличие подразделений (групп людей), представляющие собой составные части организации;

– горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Организацию от других видов социальных групп отличают две основные специфические черты:

– ориентация на достижение рациональных, функциональных, специфических целей;

– высокая степень формализации.

Высокая формализация деятельности организации заключается в том, что правила, регламенты, распорядок охватывают практически все стороны ее деятельности.

**Формальной структуре организации** присущ еще целый ряд характерных черт, которые можно рассматривать как ее основные признаки.

**Рациональность** – в основе формирования и деятельности организации лежит принцип целесообразности, полезности, сознательного движения к определенной цели.

**Безличность** (контакт статусов и социальных ролей) - организация безразлична к индивидуальным личностным особенностям своих членов, поскольку основу взаимоотношений составляют функциональные обязанности. Функциональные отношения выше межличностных.

**Служебные отношения** – организация предусматривает и регулирует только служебные отношения.

**Функциональность** – вся жизнь организации подчинена соответствующим целям.

**Наличие персонала** – обладает административным персоналом, поддерживающим устойчивость организации, координирующим свою деятельность как социального целого.

**Разделение труда** и высокая степень специализации – по горизонтали и вертикали. Каждый член организации специализируется на каком-либо виде трудовой деятельности.

**Иерархическая структура власти** – пирамида власти, в которой каждое должностное лицо ответственно перед вышестоящим и располагает властью над теми, кто находится ниже его.

На основании вышеперечисленного попытаемся дать определение организации. *Организация – это целостная, специально структурированная и координированная система, связанная с окружающей средой, деятельность которой направлена на достижение определенных целей.*

## **2. Организация как система. Развитие организации.**

В XX веке сформировались две основные модели организации, каждая из которых базируется на ее представлении как системы: 1) модель организации как закрытой системы (тейлоризм, школа человеческих отношений) и 2) модель организации как открытой системы (количественный

подход, ситуационный подход, теории стратегий и пр.). Становление системного подхода стало возможным благодаря развитию общей теории систем, облегчившей задачу рассмотрения организации в единстве всех составляющих элементов и подсистем.

В первых работах по общей теории систем главное внимание уделялось рассмотрению внутренних элементов и связей между ними, структур и процессов, обеспечивающих достижение целей и получение результата. С позиции системного подхода организация рассматривалась как любое социально-экономическое образование, обладающее определенной свободой выбора форм деятельности и представляющее собой единую организационную структуру, элементы которой взаимосвязаны и совместно функционируют для достижения общих целей, а управление рассматривалось как свойство системы, стремящейся сохранить свою структуру, упрочить свои внутренние связи.

По мере усложнения связей организаций с внешней средой акцент в работах по системному представлению организаций переносится на выявление и описание ее неразрывной связи с внешним миром. В результате сформировались черты модели организации как открытой системы.

**Рассматривая организацию как систему, необходимо учитывать все составляющие ее подсистемы, их взаимодействие между собою и взаимоотношения с внешним окружением.** *Внешняя среда* характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента.

*Внутренняя среда* каждой организации формируется под влиянием переменных, оказывающих непосредственное воздействие на осуществляемые здесь процессы. Именно они определяют структуру организации, необходимые ресурсы и культуру, которые отражают состояние и главные черты внутренней среды.

Любая организация – это живой постоянно развивающийся организм. В ее развитии существуют периоды и подъема, и спада. Это находит свое выражение в групповой динамике. **Под воздействием внешних и внутренних факторов в групповой динамике проявляются две основные тенденции.**

Упрочение психологического единства членов организации - стабилизация и упорядочение межличностных отношений и взаимодействия ведет к сплочению организации, ее членов, является предпосылкой сохранения относительной устойчивости организации.

Специализация и иерархизация делового и эмоционального взаимодействия сотрудников организации и соответствующих различий их функциональных ролей и психологических статусов ведет, как правило, к разобщению организации, снижению внутригрупповой сплоченности и единства.

Наличие этих тенденций обуславливает неравномерность и синусоидальный характер жизнедеятельности организации, предполагающий и ее развитии периоды как подъема, так и спада. Задача руководителя заключается в том, чтобы вовремя обратить внимание на уровень проявления второй тенденции, чтобы она не привела к распаду организации.

Свое выражение групповая динамика находит в целом ряде социально-психологических процессов и явлений.

**Несмотря на то, что развитие организации носит синусоидальный характер, в этом процессе выделяется ряд основных этапов:**

– Стадия возникновения. Внешней организацией задаются целевые установки, проектируются и создаются формальная структура организации, органы управления, система отчетности и др. Взаимосвязь между работниками носит неустойчивый характер, преобладают ожидание, напряженность.

– Стадия формирования. Образование неформальных групп. Внешние воздействия заменяются внутренними импульсами. Формируется общественное мнение. Окончательное оформление неформальной подструктуры организации, определение расстановки сил.

– Стадии стабилизации. Определенный уровень зрелости организации. Равновесие формальной и неформальной подструктур организации, формального и неформальных лидеров. Сформированы социальные нормы, сформировано общественное мнение. Высокий уровень сопротивляемости внешним отрицательным воздействиям.

За стадией стабилизации неизбежно следует либо стадия совершенствования, либо распад организации.

### **3. Классификация организаций. Формальные организации.**

Многочисленные параметры, которые используются для описания организаций как объектов управления, предопределяют их большое разнообразие, а следовательно, необходимость группировки однообразных организаций. Для этого в теории и практике управления используются различные критерии, признаки, на основании которых производится классификация. Существуют разные подходы к выделению критериев. Чаще всего в теоретических работах для этого предлагается использовать такие критерии, как степень формализации, формы собственности, отношение к прибыли, организационно-правовые формы, размеры, отнесение к секторам экономики и т.д.

На основании *критерия формализации* выделяются: *формальные и неформальные организации*. Формальная организация – это безличная структура связей и норм, детерминированная административными и культурными факторами. В формальной организации отношения людей складываются на основе точно определенных должностных отношений.

Социальная формализация – это целенаправленное формирование стандартных, безличных образцов поведения и правил, стандартов, предписаний, программ, регулирующих поведение работников и деятельность организации. Она закрепляется в нормативных документах, фиксирующих взаимосвязь формальных (должностных и профессиональных) позиций.

Существуют и иные типологии организаций по критерию формализации. Так, например, Ч. Барнард подразделял организации по степени жесткости и формализации иерархически построенных властных структур – на *скалярные и латеральные*. В классификации А.И. Пригожина за основу приняты степень формализации отношений и способность сотрудников влиять на цели организации. Он выделяет следующие организационные формы: *административные (деловые) организации; общественные союзы, массовые организации; ассоциативные организации*.

*Административные (деловые) организации* – фирмы и учреждения, которые либо возникают сами для коммерческих целей, либо создаются более широкими организационными системами для решения отдельных задач. Цели наемных работников не всегда связаны с целями владельцев или государства. Членство в них работников обеспечивает средства к существованию. Основа внутреннего регулирования – административный распорядок, принципы единоначалия, назначения, коммерческой целесообразности.

*Общественные союзы, массовые организации*, цели которых вырабатываются изнутри и представляют собой обобщение индивидуальных целей участников. Регулирование обеспечивается совместно принятым уставом, принципом выборности, т.е. зависимостью руководства от руководимых. Членство в них удовлетворяет политические, социальные, экономические, любительские потребности.

*Ассоциативные организации* – семья, научная школа, неформальная группа. Для них характерны некоторая автономия от среды, относительная стабильность состава, иерархия (главенство, лидерство), сравнительно устойчивое распределение участников (по ролям, престижу), принятие общих решений. Регулятивные функции осуществляют спонтанно складывающиеся в них коллективные нормы и ценности. Однако степень их формализации незначительна. Но более важное их отличие от организаций первых двух типов в особенностях целевых свойств: они строятся на взаимном удовлетворении интересов, когда не общая цель является фактором объединения, а цели друг друга, т.е. цель одного участника служит средством достижения цели другого.

### **Формальные организации**

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

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

### **Типы формальных организаций**

Люди вступают в формальные организации по целому ряду причин. Социолог Амитай Етциони классифицирует организации исходя из этих причин и выделяет три основных типа организаций: добровольные, принудительные и утилитарные. Добровольные организации – это ассоциации, члены которых обладают правом свободного вступления и выхода. Примерами таких организаций являются: клуб шахматистов, общество охраны природы, ветеранов афганской войны, общество рыболовов и т.д. Члены таких организаций не получают платы за участие в их деятельности. Индивидуумы вступают в добровольные организации, чтобы заполнить свободное время, пообщаться с единомышленниками, исполнить общественный долг, послужить какому-то делу или постараться помочь самим себе.

Членами некоторых принудительных организаций становятся против своей воли. Люди могут попасть в клинику для душевнобольных, быть приговорены к тюремному заключению или призваны на службу в армию. Социолог Эрвин Гоффман изучал жизнь людей в так называемых тоталитарных институтах – социальных институтах, цель которых – в условиях изоляции людей от остального общества в течение продолжительного периода времени

подчинить их строго регламентированным нормам поведения. В таких окружениях индивиды подвергаются процедурам ресоциализации, в ходе которых их систематизированно стремятся избавить от прежних ролей и убеждений и навязать новые роли. Начальный этап пребывания в таких организациях часто подразумевает подавление личности. Индивидов разлучают с семьями и друзьями, олицетворяющими для них связь с их прежними социальными ролями. Их приучают к организационным правилам и внутренней дисциплине, отбирая личные вещи и одежду, связанные с привычным образом жизни. С помощью единообразных стрижек, форменной или стандартной одежды устанавливается принадлежность людей к новой институциональной структуре. Часто достоинство новичков всячески ущемляется – их заставляют выполнять грязную или унижительную работу, подвергают оскорбительным эпитетам (социологи называют такую процедуру “церемонией деградации”). Все это делает индивидов психологически и эмоционально восприимчивыми к тем ролям и принципам, принятия которых требуют от них принудительные формальные организации.

Индивиды также вступают в формальные организации, созданные с практическими целями, – в утилитарные организации. Университеты, корпорации, фермерские ассоциации, профсоюзы, правительственные и частные фонды принадлежат к числу формальных организаций, созданных людьми для выполнения насущных повседневных задач.

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

#### **4. Неформальные организации, их значение.**

Формализация никогда не может охватить все организационные отношения. Поэтому наряду с формальной частью всегда существует и другой тип организованности – *организация социально-психологическая* как спонтанно складывающаяся система межличностных отношений, неизбежно возникающих в результате более или менее длительного общения, основанного на взаимодействии работников как личностей. Речь идет о *неформальной организации*, признаки которой впервые были выделены представителями школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергером, В. Диксоном) в процессе осмысления ими итогов Хоторнского эксперимента. Э. Мэйо рассматривал неформальную организацию как систему отношений, неизбежно и самопроизвольно возникающую при создании официальной формальной организации. Она реализуется на уровне малой контактной группы.

Неформальная организация, таким образом, является такой же реальностью, как и формальная. Она появляется всегда и везде, где коллектив состоит хотя бы из трех человек. Ее особенность в том, что она создается не по приказу высшего руководства (как формальная), а в соответствии с личными склонностями работников, и процесс коммуникации здесь происходит не сверху вниз (как в формальной), а во всех направлениях, без учета занимаемой должности. Неформальная организация управляется не должностными лицами, а своими неформальными лидерами, она имеет свои оценки и групповое мнение обо всем, что происходит внутри и вокруг данной организации.

В неформальной организации, таким образом, используются механизмы самоорганизации. Основным источником регуляции поведения людей в ней выступают нормы и ценности, регулирующие систему отношений на уровне межличностных взаимодействий и прямых контактов. Нормативная система неформальной организации отличается большей гибкостью и динамизмом по сравнению с формальной организацией и не ориентирована изначально на достижение общих организационных целей. Отметим и то, что для неформальной организации характерны групповые санкции в качестве реакции на отклонение от неформальных норм, поведенческих трудовых стандартов, а также подвижность и спонтанность целей и норм.

Правила, постановления, процедуры и межличностные отношения, предусмотренные в бюрократической структуре, редко соответствуют реалиям жизни организации еще по одной причине. Формальная организация порождает неформальную организацию – сети межличностных связей, которые возникают в формальной организации, но не предписываются ею. На основе общих интересов и взаимоотношений индивиды формируют первичные группы. Эти неформальные структуры обеспечивают средства, с помощью которых люди обходят или нарушают правила, обмениваются «общими знаниями», совершают тайные поступки, решают проблемы и «срезают углы».

Неформальная организация уходит корнями в формальную. Чтобы избежать бюрократической волокиты, работники часто заключают друг с другом неформальные соглашения. В самом деле для того, чтобы формальная организация работала без сбоев, ей необходима организация неформальная для интерпретации и поддержки ее целей и деятельности. Итак, люди связаны с более крупной группой членством в первичных группах, которые выполняют роль посредника между ними и формальной организацией. Кроме того, обезличенность бюрократических структур отрицательно сказывается на многих работниках, и они начинают искать теплоту и дружеское участие в рабочей обстановке через неформальные отношения.

Исследования выявили также важную роль неформальной группы в поддержании трудовой дисциплины, пресечении воровства со стороны отдельных рабочих. Например, изучая случаи воровства среди рабочих

на одном из заводов, социологи пришли к выводу, что неформальные нормы регулируют как вид, так и количество похищенной собственности.

### **5. Социальные роли членов организации и управленческое поведение.**

Статус предполагает наличие определенных социальной культурой прав и обязанностей, формирующих модель поведения – то, что социологи называют ролью. Эти ожидаемые от человека действия определяют поведение, которое люди рассматривают как соответствующее или несоответствующее обладателю статуса. Говоря проще, различие между статусом и ролью заключается в том, что статус мы занимаем, а роль играем.

Итак, роль – это ожидаемое поведение, которое мы ассоциируем с определенным статусом.

Исполнение роли является фактическим поведением лица, обладающим каким-либо статусом. В реальной жизни часто имеет место расхождение между тем, как люди должны поступать, и тем, как они поступают на самом деле. Кроме того, люди по-разному реализуют права и обязанности, ассоциируемые с их ролями. Студенты часто принимают в расчет эти различия, когда выбирают спецкурс какого-то конкретного преподавателя. Один преподаватель может иметь репутацию человека, который опаздывает на занятия, читает лекции в раскованной и неформальной манере и дает трудные задания, а другой может быть крупным специалистом в своей области, строго следит за посещаемостью и дает экзаменационные работы на дом. Какой бы выбор вы ни сделали, вы будете по-прежнему иметь статус студента и играть соответствующую роль. Однако ваше поведение будет в какой-то степени зависеть от произведенного выбора. Традиционно выделяют четыре типа коммуникативного поведения сотрудников организации:

– Стремящиеся к лидерству – решают задачу, лишь подчиняя себе других членов группы.

– Индивидуалисты – решающие задачи в одиночку.

– Приспособленцы – приспособливающиеся к группе, легко подчиняющиеся приказам других ее членов.

– Коллективисты – стараются решить задачу совместными усилиями. Они не только принимают предложения других членов группы, но и сами выступают с инициативой.

Если сотрудники подбираются в организацию не только по принципу уровня квалификации, но и по способности играть ту или иную социальную организационную роль, то эффективность ее деятельности значительно возрастает. **Впервые эта проблема была исследована английским исследователем Р.М. Белбиным и нашла свое широкое освещение в его трудах по социальной психологии. Рэймонд Мереди́т Белбин (Великобритания) – доктор психологических наук, выпускник Кембриджа, почётный профессор университетов в Бристоле и Экстере, советник ООН и**



*Комиссии Европейского Сообщества, автор девяти книг, ставших настольным пособием для менеджеров; создатель теории и модели «Роли в команде менеджеров», продюсер и инициатор разработки программы e-Interplace, широко используемой на предприятиях для составления рекомендаций по командным ролям.*

*Директор компании Belbin Associates Ltd, с которой работают такие корпорации, как British Petroleum, IBM, ABB, Siemens. По результатам ежегодного рейтинга Financial Times книга Р.М. Белбина «Команды руководителей. Причины их успехов и неудач» стоит в списке 50 наиболее читаемых книг по менеджменту.*

В результате длительных и тщательно разработанных экспериментов он пришел к выводу, что сотрудники организации могут и должны играть восемь социальных ролей.

В различных отечественных источниках они называются по-разному, но это не меняет их содержания.

**«Лидер»** – занимает ведущее положение в группе, признан группой. Обладает, как правило, соответствующими качествами и спостями. Ведет за собой личным обаянием и авторитетом. Обладает здравым умом, интеллектом выше среднего, но не завышенным. Ориентирован либо на задачу, цели (инструментальный), либо на взаимоотношения (эмоциональный). По отношению к нововведениям: либо консервативен, либо радикален. По отношению к обстановке: ситуативный, харизматический. По стилю: авторитарный, демократический, либеральный. Лидер распределяет цели, задачи, обязанности и секторы ответственности других сотрудников коллектива.

**«Генератор идей»** – источник оригинальных идей, мыслей, предложений; он человек оригинальной идеи. Обладает самым высоким интеллектом в группе и развитым нестандартным, креативным воображением. Но бывает нереалистичен, оторван от жизни, практики, не обращает внимание на детали, возможности воплощения идеи на практике.

Доверчив, непредвзят и доступен. Болезненно переносит критику своих собственных идей, обидчив, самолюбив, невосприимчив к чужим идеям. Но именно он генерирует творческий процесс в группе (организации).

**«Объективный критик».** Чтобы «генератор идей» не уводил организацию из области практического решения проблем в теоретическую область, в организации должен быть «объективный критик». Он взвешен и беспристрастен в анализе ситуации и идей, выдвигаемых как «генератором идей», так и другими сотрудниками. Он видит ошибки аргументации, реалистичность планов. Медлителен в принятии решений, не любит, чтобы его торопили. Прагматичен, достаточно объективен. Обладает высоким коэффициентом интеллектуальности, флегматичен, сдержан, хладнокровен. Он способен перерабатывать и критически оценивать большие объемы информации. При оценке предложений других может допускать резкость, бестактность, жесткость.

**«Организатор»** – преобразует идеи и принятые решения в конкретно реальные планы, придавая им реальную выполнимую форму. Он организует сам процесс реализации стоящих перед организацией задач, составляя различные графики, структуры, схемы. Работает эффективно, методично, систематически, иногда ему не хватает гибкости. Болезненно воспринимает внезапное изменение обстановки, так как предрасположен к неустойчивости в быстро меняющихся ситуациях. Обладает сильным характером, дисциплинирован, требует этого же от других. Логичный стиль мышления. Отличается цельностью, искренностью, доверием к коллегам, его не так-то просто сбить с толку и обескуражить. Относительно консервативен.

**«Снабженец»** – привносит в коллектив свежие идеи и информацию из внешнего окружения организации. Обладает внешней и внутренней привлекательностью, высокоразвитыми коммуникативными навыками, широким спектром интересов. Раскован, общителен, быстро и легко сближается с людьми, обладает широким кругом знакомств. Наряду с этим, он не усидчив, быстро остывает, если информация для него не интересна. Бросает дела и занятия также, как и стремительно за них берется. Он редко находится на своем рабочем месте, а когда там, скорее всего с кем-то общается. Является связующим звеном между коллективом и внешним его окружением.

**«Душа группы»** – гармонизирует отношения членов коллектива, он самый чуткий и чувствительный, лучше всех осведомлен о нуждах и проблемах сотрудников организации, активнее всех осуществляет внутригрупповые коммуникации. Избегает конфликтов. Он скромн, примерен, ненавязчив, несамоуверен, тактичен, умеет и любит слушать, легко и свободно общается со всеми членами группы. Он способствует предупреждению и разрешению конфликтных ситуаций. Может не быть высококвалифицированным специалистом, но без него организации теряет в эффективности.

**«Реализатор»** – воплощает на практике идеи и решения. Придает четкую форму самой деятельности коллектива и ее результатам. Он не терпит разболтанности, неясности, абстрактности. При обсуждении принимаемого решения объединяет идеи, цели и практические соображения в единый реальный проект, стремится к немедленной его реализации. Напорист, активен, деятелен, целеустремлен. Полон энергии, эмоционален, импульсивен и нетерпелив, придирчив. В случае неуспеха быстро разочаровывается и впадает в уныние. Может вести себя вызывающе, дерзко, часто ссорится с коллегами, но ссоры эти краткие, не злопамятен, способен делать работу в группе неуютной, но именно он двигает дело вперед. По характеру преимущественно сангвиник, холерик.

**«Отделочник или контролер»** – доводит работу до совершенства, Обладает чувством повышенной ответственности, лично сам проверяет каждую мелочь, каждую деталь, пока не убедится, что все сделано, ничего не забыто, ничто не упущено. Привержен к порядку во всем, даже в мелочах, жестко отслеживает графики и сроки исполнения, придирчив и щепе-

тилен. Обладает сильным характером, владеет собой, нетерпим к небрежности, разболтанности, неисполнительности. Высококвалифицированный специалист, обладает уникальными навыками.

При распределении социальных ролей необходимо учитывать, что:

– оптимальным является предрасположенность сотрудника к исполнению нескольких социальных ролей;

– при формировании коллектива в нем должны быть представлены, те личностные характеристики, которые охватывают весь диапазон качеств, необходимых для реализации всех этих ролей;

– при подборе персонала организации учитывают не только профессионализм кандидатов, но и предрасположенность к исполнению той или иной социальной роли. Особое внимание следует уделить подбору людей на роли «лидера» и «генератора идей», чтобы коллектив действовал эффективно, в нем должен быть один сильный «генератор идей»;

– следует обеспечивать развитие навыков исполнения социальных ролей и их баланс, без доминирования какой-либо одной, представленной большим числом членов коллектива.

Наряду с учетом социальных ролей в организации, руководитель должен учитывать и тот факт, что сотрудники организации играют в соответствующие внутриорганизационные игры.

### **Вопросы и задания для повторения:**

1. Перечислите признаки организации. Можно ли эти признаки разделить на две группы: обязательные признаки и необязательные (факультативные)? Почему?

2. Оцените суждение: «Главное отличие формальных организаций от неформальных – «универсальные» средства разрешения конфликтных ситуаций – сила и справедливость»

3. Некоторые социологи считают, что в неформальных общественных организациях собирается наиболее социально активная часть молодежи. Каково на этот счет Ваше мнение?

4. Вспомните и перечислите те организации, с деятельностью которых вы сталкивались на протяжении последнего месяца. Сделайте вывод о месте и роли организаций в жизни человека и в деятельности общества.

5. По мнению Э. Дюркгейма, индивид в обществе абсолютно не свободен, потому что подчинен коллективу, находится под социальным давлением. Согласно Веберу, в основе социальности лежит социальное действие, то есть индивид является свободно преобразующей общество силой. Какая из этих точек зрения импонирует Вам больше? Почему? Обоснуйте свой выбор.

6. Как известно, А.И. Пригожин, классифицируя организации, за основу принял степень формализации отношений и способность сотрудников влиять на цели организации. Он выделил административные (деловые) организации; общественные союзы, массовые организации; ассоциативные

организации. Подумайте и приведите примеры организаций, которые можно отнести к этим типам.

7. Сравните значение в управленческой деятельности формальных и неформальных организаций. Как вы считаете, обосновано ли выделение и изучение неформальных организаций в социологии управления?

8. Приведите примеры реальных людей или литературных персонажей, киногероев, которые выполняют в своих организациях те или иные социальные роли, выделенные в тесте Р. Белбина. К примеру, Ш. Холмсу ближе роль лидера, генератора идей или снабженца? А какая роль ближе доктору Ватсону?

9. Однажды руководителем проекта стал сотрудник, психологически больше подходящий на роль генератора идей. В команде был консультант, являющийся по своему характеру контролером. Их взаимодействие в команде было сложным: руководитель мыслил нестандартно, креативно, а консультант-контролер не всегда был готов воспринимать его поручения. Какого участника необходимо было добавить, чтобы команда не потеряла эффективности? Ответ аргументируйте.

10. В команде решался вопрос о том, кого из двух участников выбрать официальным руководителем проекта. Первый участник команды выполнял две роли – генератора идей и души компании, второй тоже с двумя ролями – реализатора и организатора. Первый был сосредоточен на разработке стратегии и поиске решения поставленных задач. Вторым участником четко формулировал цели и управлял ресурсами. Он как узкий специалист давал ценные советы и вносил необходимые коррективы в рабочий процесс. Кого бы выбрали Вы и почему?

## Лекция 6. УПРАВЛЕНИЕ КАК СОВОКУПНОСТЬ СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

### План

1. Социальные отношения, их виды и основные черты.
2. Система управления как совокупность социальных отношений.
3. Типы и виды социальных отношений в системе управления.

#### **1. Социальные отношения, их виды и основные черты.**

Социальная жизнь возникает и развивается ввиду наличия зависимости между людьми, что создает предпосылки взаимодействия людей друг с другом. Люди вступают во взаимодействия, так как зависят друг от друга. **Социальные действия, выражающие зависимость людей, формируют социальную связь.** В структуре социальной связи можно выделить следующие элементы:

- субъект социальной связи (любое количество людей);
- предмет (по поводу чего осуществляется взаимодействие);
- механизм регулирования социальных связей («правила игры»).

**Социальная связь может выступать как в виде социального контакта, так и в виде социального взаимодействия.** Социальный контакт – это, как правило, внешние, поверхностные связи между людьми. Социальные взаимодействия играют гораздо более важную роль, так как определяют главное содержание социальной жизни.

**Социальные взаимодействия (интеракция)** – это система взаимобусловленных социальных действий, при которой действия одного субъекта одновременно являются причиной и следствием ответных действий других субъектов. Говоря иначе, социальные взаимодействия – это обмен действиями, которые сопряжены друг с другом. Хорошим примером взаимозависимых, но не осознаваемых социальных связей приведен в таком анекдоте: «Директор вызывает секретаршу и говорит: «Мы едем на неделю за границу, собирай вещи». Секретарша сообщает новость мужу: «дорогой, я уезжаю с шефом в командировку на неделю». Муж звонит любовнице: «Жена уезжает на неделю, давай проведем это время вместе». Любовница звонит своему ученику, которому дает частные уроки математики «На этой неделе я буду очень занята, уроки отменяются». Довольный мальчик звонит своему деду: «У меня всю неделю не будет занятий, давай я погощу у тебя». Дедушка директор снова звонит секретарше и говорит: «На этой неделе в гости приезжает внук, так что поездка откладывается». Секретарша звонит мужу, говорит «Шеф занят, командировка откладывается». Муж звонит любовнице: «На этой неделе не получится, жена отменила поездку», любовница звонит ученику – «Занятия будут как обычно», тот звонит дедушке: «Дед, приехать не получится, у меня будут занятия. Дедушка зво-

нит секретарше: «Мы все-таки поедem на этой неделе. Собирай вещи». И вот вопрос – где выход?»

Социальные взаимодействия можно классифицировать по самым различным критериям. Питирим Сорокин разграничил социальные действия следующим образом:

1. по количеству субъектов взаимодействия (1+1, 1+ много, много+ много)
2. по продолжительности (кратковременные и долговременные)
3. по характеру (односторонние и многосторонние)
4. по организованности (организованные и неорганизованные)
5. по осознанию (осознанные и стихийные)
6. по материи обмена (интеллектуальные (идейные), чувственные, эмоциональные и волевые)

Как и все виды социальной связи, социальные взаимодействия могут быть непосредственные и опосредованные, первые возникают в ходе межличностного общения, вторые – в результате совместного участия людей в целенаправленной деятельности.

Выделяют два типа социальных взаимодействий: **сотрудничество и соперничество**. Сотрудничество возникает при наличии общих целей. Особая форма сотрудничества – кооперация, основу которой составляет социальный обмен услугами (материально-хозяйственными, интеллектуальными, управленческими и т. д.). Соперничество возникает при наличии неделимого объекта притязания и выступает в двух формах: конкуренция и конфликт. Конкуренция – это соперничество, при котором конкуренты стремятся опередить друг друга. При этом конкуренты могут не подозревать о существовании друг друга. Конфликт – это прямое столкновение соперников, при котором соперник всегда известен. Социологи, рассматривая сотрудничество и соперничество как два основных типа социального взаимодействия, избегают крайностей в их оценке. Конфликтологи признают пользу соперничества и рассматривают конфликт как источник развития системы социального взаимодействия.

На основе социальных взаимодействий формируются **социальные отношения**, которые являются необходимой предпосылкой образования различных социальных групп и общностей. Взаимодействие может продолжаться и стать устойчивым, многообразным или даже постоянным. В ходе устойчивого взаимодействия, взаимные ожидания индивидов постоянно видоизменяются, но в то же время появляется определенный набор устойчивых социальных ожиданий, которые придают взаимодействию достаточно упорядоченный и предсказуемый вид. Такие упорядоченные и устойчивые социальные взаимодействия называют социальными отношениями. Так, вступая во взаимодействие с коллегами по работе, руководителями, членами семьи, мы знаем, как они должны вести себя по отношению к нам и как мы должны взаимодействовать с ними. Нарушение таких устойчивых

ожиданий, как правило, приводит к видоизменению характера взаимодействий и даже к прерыванию общения.

**Социальные отношения – это устойчивая система взаимодействий, предполагающая определенные взаимные обязательства партнеров. Социальные отношения отличаются продолжительностью, систематичностью, самовозобновляемым характером. По своему содержанию они чрезвычайно разнообразны. Это определяется прежде всего широким спектром тех целей и ценностей, которыми руководствуются в своих взаимоотношениях социальные субъекты (богатство, власть, престиж, справедливость, дружба).**

В процессе своего функционирования управление предстает в качестве многообразных действий, выполняемых некоторым количеством людей, объединенных общими интересами и единой целью.

**Совокупность связей между людьми, возникающих в процессе их взаимодействия называется межличностными взаимоотношениями. В обществе выделяют различные типы социальных взаимоотношений по следующим основаниям**

Таблица 6.1.

**Типы социальных отношений в системе управления**

<b>Критерий</b>	<b>По субъекту (носителю социальных отношений)</b>	<b>По объекту</b>	<b>По модальности (характеру взаимосвязи)</b>
Виды	индивидуальные; межличностные; внутригрупповые; межгрупповые; международные	экономические; политические; социокультурные; религиозные; семейно-бытовые	сотрудничества; взаимопомощи; соперничества; конфликта; субординации (начальник – подчиненный)

Социальные отношения – это система нормированных взаимодействий между партнерами по поводу чего-то, связывающего их (предмет, интерес и т.д.). В отличие от социального взаимодействия, социальные отношения – это устойчивая система, ограниченная определенными нормами (формальными и неформальными).

**Социальные отношения также могут подразделяться на односторонние и взаимные. Односторонние социальные отношения характеризуются тем, что их участники вкладывают в них различный смысл.**

Например, любовь со стороны индивида может наткнуться на презрение или ненависть со стороны объекта его любви.

Причиной того, что подчас сходные взаимодействия отличаются друг от друга по содержанию являются ценности. Ценность в данном контексте можно определить как целевое желательное событие. То, что субъект X це-

нит объект  $Y$ , означает, что  $X$  действует так, чтобы достичь уровня  $Y$  или хотя бы приблизиться к этому уровню.

**Содержание и смысл социальных отношений зависит от того, как соединяются во взаимодействиях потребность в ценностях и владение ими. Если один индивид обладает ресурсами в виде богатства, а другой не заинтересован в их приобретении, то в этом случае возможен лишь один тип отношений – независимость каждого из индивидов, незаинтересованность и равнодушие.**

Например, случай, когда Александр Македонский, обладавший властью, богатством и престижем, предложил воспользоваться этими ценностями философу Диогену Синопскому. Царь попросил философа назвать желание, предъявить любое требование, которое он немедленно выполнит. Но Диоген не имел потребностей в предложенных ценностях и выразил единственное желание: чтобы царь отошел и не загораживал солнца. Отношения почтения и благодарности, на которые рассчитывал Македонский, не возникли, Диоген остался независимым, как, впрочем и царь.

**Среди социальных отношений выделяются отношения социальной зависимости, поскольку они в той или иной степени присутствуют во всех остальных отношениях.** Социальная зависимость есть социальное отношение, при котором социальная система  $S_1$ , (индивид, группа или социальный институт) не может совершить необходимые для нее социальные действия  $d_1$  если социальная система  $S_2$  не совершит действий  $d_2$ . При этом система  $S_2$  называется доминирующей, а система  $S_1$  – зависимой.

Предположим, что мэр города Лос-Анджелес не может выплатить заработную плату коммунальщикам, пока ему не выделит деньги губернатор Калифорнии, который распоряжается этими средствами. В этом случае мэрия является зависимой системой, а губернаторская администрация рассматривается как доминирующая система. На практике часто возникают двойственные взаимозависимые отношения. Так, население американского города зависит от руководителя в части распределения средств, но и мэр зависит от избирателей, которые могут его не избрать на новый срок. Линия поведения зависимой системы должна быть предсказуема для доминирующей системы в области, которая касается отношений зависимости.

**Социальная зависимость основывается также на различии статусов в группе, что характерно для организаций.** Так, индивиды с низким статусом зависимы от индивидов или групп, которые имеют более высокий статус; подчиненные зависят от руководителя. Зависимость возникает из-за различий в обладании значимыми ценностями независимо от официального статуса. Так, руководитель может зависеть в денежном отношении от подчиненного, у которого он взял займы крупную сумму денег. Латентные, т.е. скрытые, зависимости играют важную роль в жизни организаций, коллективов, групп.



Часто в организации руководитель во всем полагается на мнение работающего здесь же родственника, в угоду ему нередко принимаются ошибочные сточки зрения интересов организации решения, за которые потом расплачивается весь коллектив. В старинном водевиле «Лев Гурыч Синичкин» вопрос о том, кто будет играть главную роль в премьерном спектакле вместо заболевшей актрисы, может решить только главный «меценат» театра (граф Зефиров). Кардинал Ришелье фактически правил Францией вместо короля. Иногда социологу, чтобы разобраться в конфликтной ситуации в коллективе, куда его пригласили в качестве эксперта, надо начинать с поиска «серого кардинала» – неформального лидера, который фактически обладает реальным влиянием в организации.

**Властные отношения вызывают наибольший интерес среди исследователей социальной зависимости.** Власть как способность одних контролировать действия других имеет определяющее значение в жизни человека и общества, однако до сих пор ученые не выработали единого мнения о том, как осуществляются властные отношения. Одни (М. Вебер) считают, что власть связана прежде всего с наличием способности контролировать действия других и преодолевать их сопротивление этому контролю. Другие (Т. Парсонс) исходят из того, что власть прежде всего должна быть узаконена, тогда личное положение руководителя заставляет других подчиняться ему, несмотря на личностные качества руководителя и подчиненных. Обе точки зрения имеют право на существование. Так, возникновение новой политической партии начинается с того, что появляется лидер, обладающий способностью объединить людей, создать организацию и начать руководить ею.

В случае если власть узаконена (легитимна), люди подчиняются ей как силе, сопротивляться которой бесполезно и небезопасно.

В обществе существуют и другие, не узаконенные аспекты проявления властной зависимости. Взаимодействие людей на личностном уровне нередко ведет к возникновению властных отношений, парадоксальных и не объяснимых с точки зрения здравого смысла. Человек по своей воле, не подкупаемый никем, становится сторонником экзотических сект, иногда настоящим рабом своих страстей, которые заставляют его преступать закон, решаться на убийство или самоубийство. Непреодолимое влечение к азартным играм может лишить человека средств к существованию, но он вновь и вновь возвращается к рулетке или картам.

Таким образом, в ряде сфер жизнедеятельности постоянно повторяющиеся взаимодействия постепенно приобретают устойчивый, упорядоченный, предсказуемый характер. В процессе такого упорядочивания формируются особые связи, называемые социальными отношениями. Социальные отношения – это устойчивые связи, возникающие между социальными группами и внутри них в процессе материальной (экономической) и духовной (правовой, культурной) деятельности.

## **2. Система управления как совокупность социальных отношений.**

**В своем реальном функционировании система управления предстает в качестве совокупности многообразных действий, выполняемых большим или меньшим количеством людей, объединенных общими интересами и единой целью.** Ведь управление возникает и осуществляется только тогда и там, когда и где несколько или множество людей осуществляют совместные действия для достижения определенной цели, будь это строительство дома, обучение студентов в вузе или выступление рок-группы на концерте. Но почти каждое человеческое действие есть не только определенная операция по отношению к определенной вещи: к строительным материалам, учебным пособиям или к музыкальным инструментам, но и определенный поступок по отношению к определенному человеку – помощь ему, поддержка его или, напротив, соперничество с ним, противодействие ему в его действиях. А это означает, что в любом действии, связующим тем или иным образом людей, в том числе и в процессах управления, возникают вполне определенные отношения каждого человека со своими коллегами – отношения сотрудничества или соперничества, симпатии или антипатии, доминирования или подчинения.

Совокупность связей между людьми, возникающих в процессе их взаимодействия, и составляет то, что называют межличностными отношениями. Но такие связи приобретают устойчивый и длительный характер, тогда, когда они обусловлены коренными жизненными интересами не только и не столько отдельных личностей, сколько экономическими, политическими, культурными и иными интересами определенных социальных групп и общностей, объединяющих людей общими целями и действиями по их достижению, в том числе и управленческими. Совокупность таких именно связей и взаимодействий и выступает как существующие в данном обществе на определенной ступени его исторического развития *социальные отношения*.

**Самая характерная особенность социальных отношений заключается в том, что они в большинстве случаев не являются симметричными.** Во-первых, симпатия, уважение или любовь, испытываемые одним человеком по отношению к другому человеку может натолкнуться на противоречивое отношение (антипатию, неуважение, ненависть и т.п.) другого человека. Во-вторых, определенный человек может определенным образом относиться к президенту страны, председателю парламента или главе правительства, но при этом он в большинстве случаев (кроме людей, лично с данными политическими лидерами взаимодействующих) не может рассчитывать на какие-то их отношения к себе, на взаимное отношение. В-третьих, относясь определенным образом к обществу, в котором он живет, данный человек может рассчитывать на определенное, лично на него ориентированное отношение общества к нему только в том случае, когда он приобретает широкую известность в обществе своей деятельностью, как это и произошло в случаях с известными политическими лидерами.

В-четвертых, социальные отношения связывают определенным образом индивидов и их группы, когда объектом этих отношений становятся их коренные интересы и потребности (экономические, социальные и др.) и когда в процессе развития этих отношений люди выступают в качестве носителей определенных социальных статусов и ролей, в большинстве своем не являющихся ни взаимно заменимыми, ни симметричными, например, начальника и его подчиненного.

Таким образом, социальные отношения проявляются в определенных видах взаимодействий между людьми, в процессе которых эти люди реализуют свои социальные статусы и роли, а сами статусы и роли имеют достаточно четкие границы и регламентации, особенно жесткие в управленческой деятельности. Скажем, директор предприятия может вызвать к себе и дать определенные указания своему заместителю - главному инженеру или главному конструктору начальнику отдела маркетинга или начальника любого из цехов, но ни главный инженер, ни начальник цеха, ни любой другой сотрудник данного предприятия не может в силу своих должностных обязанностей и полномочий вызвать к себе директора и дать ему какие-либо указания.

Поскольку каждому из нас в повседневной жизнедеятельности приходится вступать во множество неофициальных и официальных межличностных отношений, рассмотрим их особенности и отличия более подробно.

**Первое различие официальных и неофициальных межличностных отношений заключается в наличии или отсутствии в них определенной нормативности.** Например, отношения между студентами и преподавателями регламентируются определенными нормами – правовыми, нравственными и др. В силу этого студент обязан выполнить определенный распорядок вузовской жизни, вовремя являться на лекции, готовиться к семинарским и практическим занятиям и т.д.

**Второе отличие официальных отношений от неофициальных состоит в следующем:** официальные отношения стандартизованы и обезличены, т.е. права и обязанности руководителя и подчиненного в определенной организации остаются теми же самыми независимо от того, кто эти роли исполняет. В отличие от этого, права и обязанности которые складываются в неофициальных межличностных отношениях целиком зависят от индивидуальных личностных особенностей участников, от их глубоко индивидуализированных чувств и предпочтений.

Из этого вытекает и **третье отличие.** Межличностные отношения развиваются в определенных нормативных рамках, а потому требуют определенного обучения, межличностные отношения неофициального характера не нуждаются в каком-либо обучении. В таких отношениях каждый индивид развивает свой собственный, только ему присущий тип общения с партнером.

Есть еще одно существенное отличие. В случае официальных отношений редко приходится выбирать, кто, с кем и в какие по содержанию коммуникации, контакты должен вступать. Кто в университете ректор, декан, преподаватель, а кто студент, чаще всего зависит не от моего выбора, а от сложившейся в данном учебном заведении ситуации, уровня образования, квалификации, опыта, авторитета и многих других характеристик работающих в нем людей. А в неофициальных отношениях, пожалуй, решающую роль играет именно личностный выбор. Такой выбор осуществляется партнерами по общению в зависимости от присущей каждому из них потребности в общении и взаимодействии с вполне определенными по своим личностным качествам человеком.

Официальные и неофициальные отношения, в которые вступают люди друг с другом, чрезвычайно разнообразны. Они могут быть кратковременными (попутчики в поезде), долговременными (друзья, сослуживцы), постоянными (родители и их дети), причинно-следственными (преступник и его жертва), функциональными (заказчик и портной), учебными (преподаватель и студент), субординационные (начальник-подчиненный).

Из всего многообразия социальных отношений социология управления вычленила в качестве своей предметной области главным образом формальные и субординационные отношения. В чем заключается своеобразие социальных отношений, которые возникают и развиваются в системе управления?

***Социальные отношения в системе управления*** – это совокупность многообразных связей, возникающих между отдельными личностями, их группами, общностями, а также внутри последних в процессе выработки, принятия и осуществления управленческих решений, направленных на обеспечение устойчивости, динамизма и эффективности деятельности управляемого социального объекта.

В этой многогранной системе отношений, возникающих в процессе функционирования системы управления, выделяются в качестве приоритетных, наиболее существенных отношений: отношения зависимости, власти, господства и подчинения. В своем стремлении к обладанию некоей ценностью, например, к дружбе, каждый индивид вступает в сферу отношений зависимости не только от своих намерений и поступков, но и от мотивов и действий другого индивида. Таким образом, *социальная зависимость* – это такое социальное отношение, при котором один субъект (индивид или группа) не в состоянии совершить необходимые для него социальные действия, если и пока другой субъект не совершит ожидаемых от него действий, способствующих определенной деятельности первого субъекта. В таком случае действия второго субъекта будут выступать в качестве доминирующих, а первого – зависимых.

В повседневной жизни нередко встречаются ситуации, когда личность или социальная группа в отношении одной цели или ценности явля-

ется зависимой от другого индивида или социальной группы, а в отношении другой цели или ценности – доминирующей.

### **3. Типы и виды социальных отношений в системе управления.**

**В процессе функционирования системы управления** возникают шесть *основных типов социальных отношений*. Их характерные особенности сводятся к следующему.

**1.** Наиболее распространенным типом взаимодействий между людьми в процессе управления являются *служебные отношения*, которые отличаются своей несимметричностью. Эта особенность проявляется в том, что в процессе функционирования системы управления складывается односторонняя зависимость подчиненного от начальника. Наиболее существенным признаком служебных отношений является полномочие решать, что и как должен делать подчиненный в рабочее время, и определять задания, которые подчиненный должен выполнять.

**2. Функциональные отношения.** Они строятся таким образом, что функционально обуславливающий субъект отношений не решает, что должен делать функционально зависимый субъект. Роль функционально обуславливающего субъекта заключается скорее в совете, помощи, чем в выдаче распоряжений. В рамках функциональной связи не действуют распоряжения. Примером здесь могут служить отношения между директором учреждения и юрисконсультантом или советником. Директор посылает проект какого-либо договора или распоряжения на заключение, юрисконсульт обязан высказать свое мнение, а директор – ознакомиться с ним. Но согласится директор с заключением или нет – зависит только от него самого.

**3. Технические отношения.** В многоуровневых системах управления большое значение приобретает взаимозависимость в действиях и функциях членов коллектива. Каждый должен четко выполнять свои функции и добиваться столь же четкого выполнения другими сотрудниками их функций, иначе невозможно добиться всесторонне согласованной и эффективной деятельности. Именно в этом заключается третий вид отношений в системе управления – технических отношений.

**4. Информационные отношения** – это отношения, связанные с односторонними или взаимными процессами информирования о всех состояниях объекта и об изменениях состояний, о которых информирующий знает, а информируемый должен знать, чтобы иметь возможность эффективно выполнять свои обязанности.

**5. Специализированные отношения** – вид отношений, связанный с разделением труда (распределением целей и действий по их достижению) в управлении многосторонней конфигурации деятельности данной системы – организации, фирмы, учреждения и т.п. Речь идет о связи управляющей подсистемы или ее отдельных звеньев со специализированными компонентами, звеньями, участками. Специализированные отношения могут

принимать разную степень интенсивности. Некоторые участки, звенья управляемой подсистемы могут быть сильнее или слабее связаны с разделением труда как между собой, так и с управляющей подсистемой.

**6. Иерархические отношения** – это отношения между звеньями или ячейками системы, расположенными на различных ступеньках управленческой лестницы (управленческой вертикали), при которых каждый нижестоящий уровень управления подчиняется вышестоящему уровню управления.

**В зависимости от характера взаимосвязи между руководителями и подчиненными социальные отношения в системе управления могут быть представлены в четырех основных разновидностях: бюрократические, патерналистские, фратерналистские и партнерские отношения.**

**1. Бюрократические** (от франц. бюро – канцелярия + греч. кратос – власть, буквально – господство канцелярии) отношения, если освободить их от негативного оценочного налета, широко распространенного в белорусском и российском обществах, и следовать сущности их трактовки М. Вебером, базируются на административной иерархии. **При наличии таких отношений за каждым работником жестко закреплены его функциональные обязанности.** Начальники принимают решения, а подчиненные обязаны их выполнять, строго следуя букве распоряжений. Контроль за деятельностью сотрудников и всей организации представляет собой отлаженную процедуру проверок. Ответственность за успех дела и возможные провалы несет соответствующий исполнитель. Контакты между начальниками и подчиненными носят в основном официальный (формальный) и деперсонифицированный характер, ограничены отношениями чисто служебного свойства.

**2. При патернализме** (от лат. «падре» – отец) четко выражена иерархичность отношений, а права «хозяина», который обычно принимает единоличные решения, неоспоримость. От подчиненных требуется и ожидается лояльность по отношению к начальнику. «Хозяин» бдительно контролирует действия своих подчиненных, но при необходимости принимает на себя часть возложенных на них функций. Ответственность за успех дела или возможные провалы – общая. «Хозяин» строго поддерживает единство организации, но не путем формальной регламентации, а благодаря утверждению и постоянному сохранению своего личного влияния. Несмотря на строгую иерархию, взаимоотношениям придается личностный характер, выходящий за чисто служебные рамки.

**3. В случае фратернализма** (от англ. фразер – брат) иерархичность в отношениях старательно сглаживается и смягчается. Господствует стремление принимать решения коллегиально после их коллективного обсуждения. Тем самым руководитель в отношениях со своими подчиненными претендует, скорее, на роль «лидера», а не «начальника» или «хозяина». Подчиненным предоставляется достаточная самостоятельность, и в совместной деятельности предполагается взаимная помощь

и поддержка как со стороны руководителя, так и рядовых работников. Любой успех рассматривается как общая заслуга всего коллектива, любой провал — как общая для всех членов коллектива беда. Отношения в такой организации носят подчеркнуто неформальный характер.

**4. В случае партнерства (от франц. партнер – участник совместной деятельности) иерархические отношения хотя и существуют, но ярко не выражены.** Решения принимаются на основе обсуждения, где каждый вносит предложения в соответствии со своей квалификацией и сферой компетентности. Руководитель не приказывает, а координирует общие действия, за каждым сотрудником четко закреплены соответствующие функции, причем руководитель в них не вмешивается, а текущий контроль чаще всего не предусмотрен. Подчиненные должны понимать смысл принимаемых решений и выполнять их в процессе самостоятельной работы. Несмотря на коллегиальность принимаемых решений и действий. Отношения между сотрудниками деперсонифицированы и переведены на служебно-контактную основу. Партнерство отличается демократизмом – самостоятельные индивиды объединяются для совместной деятельности по свободному контракту, а руководитель в качестве координатора распределяет задания и контролирует соблюдение оговоренных условий и обязанностей.

Конечно, выделенные четыре типа отношений в «чистом» виде встречаются редко, патернализм, в частности, нередко реализуется при наличии элементов фратернализма или бюрократизма; всё, в конечном счете, зависит от состава участников совместного действия, характера, содержания и направленности той организации, в пределах которой люди вступают в социальные взаимодействия а также от состава и личностных особенностей людей – руководителей, осуществляющих функции управления.

#### **Типичные ошибки в системе управления**

Знание особенностей складывания и функционирования социальных отношений в системе управления помогает избегать *типичные ошибки*, возникающие в практике деятельности некоторых руководителей. Одной из наиболее распространенных в практике управления является ошибка *излишней снисходительности*, проявляющаяся в тенденции оценивать своих подчиненных выше реального уровня и качества их служебной деятельности, что, в конечном итоге, приводит к снижению их творческой активности и к самоуспокоенности, а это снижает эффективность деятельности организации. Существует и противоположность – ошибка *излишней требовательности* доходящая до уровня жесткости и выражающаяся в тенденции занижено оценивать всех и вся.

Нередко в практике управления проявляется ошибка *личной предрасположенности*, при которой руководитель в отношении к подчиненному больше полагается на личное пристрастие, чем на саму по себе работу этого подчиненного. Ошибка «нимба» возникает под воздействием «эффекта ореола», когда в своем отношении к подчиненному начальник руко-

водствуется в первую очередь общим впечатлением (хорошим или плохим), произведенным данным работником, а не результативностью его служебной деятельности. Ошибка по свежести *впечатлений* выражается в стремления руководителя оценивать подчиненного и его работу только по событиям последнего времени вместо того, чтобы анализировать и оценивать её результативность за более длительный период времени.

Каждая из этих ошибок способна существенно ухудшить отношения руководителя с подчиненными, привести к возникновению противоречий и конфликтов, что может снизить эффективность деятельности данной организации; затруднить его продвижение к намеченной цели. Наоборот, знание этих ошибок, учёт особенностей отношений, складывающихся между работниками, а также между ними и их руководителем (руководителями), существенно расширяет возможности совершенствования системы управления, повышает её эффективность.

#### **Вопросы и задания для повторения:**

1. Приведите примеры социальных связей в обществе.
2. Дайте определение понятиям «Социальные взаимодействия» и «социальные отношения». Сравните эти понятия.
3. Почему, с вашей точки зрения, социальные отношения редко бывают симметричными? Приведите не менее трех обоснований.
4. Приведите примеры основных типов социальных отношений в управлении.
5. Укажите достоинства и недостатки патерналистских и фратерналистских отношений в управлении.



## Лекция 7. УПРАВЛЕНИЕ И МАНИПУЛИРОВАНИЕ

### План

1. Манипулирование как вид социально-психологического воздействия.
2. Структура манипулятивного воздействия. Источники манипулирования. Контрманипулирование.
3. Теории манипулирования.
4. Виды манипулирования. Социальный инженеринг.
5. Манипуляция массовым сознанием.

### 1. Манипулирование как вид социально-психологического воздействия.

Существуют два основных типа управления, которые обычно сочетаются, но при преобладании одного из них. **Первый тип управления – это прямое управление**, которое осуществляется непосредственным воздействием на саму управляемую подсистему. Объектом управления является только сама управляемая система, на которую действуют либо убеждением, либо принуждением, либо иными методами и средствами. Примером такого типа может служить «командно-административный стиль» управления. Он ни хорош и ни плох сам по себе. В одних условиях он является единственно возможным, незаменимым (в вооруженных силах, например), в других - допустимым или недопустимым, вредным. В разумных пределах он во многих случаях оправдан, а потому всегда существовал и будет существовать. **Второй тип управления – косвенное управление**, т. е. воздействие не на саму управляемую систему, а на те внешние (для нее) условия, в которых она находится и функционирует. Изменяя в нужном направлении эту среду, эту обстановку, можно создать такие условия, при которых в том же направлении будут развиваться и сама управляемая система, и ее деятельность. Примером могут служить экономические методы управления, которые и состоят в изменении экономических условий, в создании наиболее благоприятной обстановки для движения в желаемом направлении, современные методы пиара, создания имиджа, управления общественным мнением.

**К косвенному управлению следует отнести и манипулирование.**

**Манипулирование - вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению намерений у другого человека, не совпадающих с его актуальными существующими желаниями<sup>6</sup>.**

В отечественной науке разработкой этой проблемы занимается Виктор Петрович Шейнов, доктор социологических наук, академик Международной академии информационных технологий. **В.П. Шейнов определяет**

---

<sup>6</sup> Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е.Л. Доценко. – М.: ЧеРо, Издательство МГУ, 1997. – 344 с.

**скрытое управление как такое управляющее воздействие его инициатора, при котором требуемое ему решение принимается адресатом воздействия самостоятельно, без видимого нажима со стороны инициатора**<sup>7</sup>. Шейнов разделяет скрытое управление на позитивное (альтруистическое) и негативное (манипулятивное). При позитивном управлении выигрыш получает и инициатор воздействия, и его адресат, при негативном выигрыш получает манипулятор за счет жертвы. На практике повсеместно встречаются ситуации, когда в силу условий решения стоящей перед управляющей системой задачи она оказывается не совместимой с целями участников. Это может быть обусловлено корыстной направленностью целей управляющей системы; неразрешимостью противоречий внутри управляемой системы. Примеров предостаточно: предприниматель, единственной социальной целью которого является максимизация прибыли; политик, стремящийся ради своей победы на выборах к привлечению избирателей любой ценой; врач, который сталкивается с больным, отрицающим необходимость лечения. Все они вынуждены преодолевать естественное сопротивление управляемой системы. В этих случаях субъект управления прибегает к приему, именуемому манипулированием. Он не просто управляет, воздействуя на объект, но полностью его игнорирует, пренебрегает его собственными интересами.

Само слово манипуляция имеет корнем латинское слово *manus* – рука, ручное управление, требующее ловкости и сноровки. Отсюда произошло и современное переносное значение слова – ловкое обращение с людьми как с объектами, вещами. **Ценность и значение человеческой личности сводится манипулятором к полезности с точки зрения собственных сиюминутных задач.** Герберт Франк в книге «Манипулируемый человек» пишет - «Под манипуляцией в большинстве случаев следует понимать психическое воздействие, которое производится тайно, а, следовательно, в ущерб тем лицам, на которых оно направлено. Простейшим примером того может служить реклама». Подчеркнем два важнейших признака манипуляции сознанием как способа программирования поведения человека – ловкость и скрытность. Манипулятор – фокусник свое искусство основывает на свойствах человеческого восприятия и внимания – на знании психологии человека, создавая иллюзии восприятия. Если артист владеет мастерством, то заметить манипуляцию очень трудно. Именно тогда все эти принципы вошли в технологию управления поведением людей – как программирование мнений и устремлений масс, их настроений и даже психического состояния с целью обеспечить такое их поведение, которое нужно тем, кто владеет средствами манипуляции.

**По содержанию манипулирование - форма управления, при которой игнорируются собственные цели и интересы объекта управле-**

---

<sup>7</sup> Шейнов В.П. Психологическое влияние / В.П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с

ния. Они могут игнорироваться полностью или признаваться формально (фиктивно), но при принятии управленческих решений не принимаются в расчет в качестве составляющих цель управления.

**По форме манипулирование – это социально-психологическое воздействие, обман, мошенничество, построенное на фиктивном признании интересов партнера. При управлении действительные и декларируемые цели совпадают, а при манипулировании они расходятся. При манипулировании истинные цели скрывают, что приводит к поддержке руководителей государств и политиков теми людьми, чьи интересы на самом деле игнорируются.**

*В современной литературе под манипуляцией понимается способы социального воздействия на людей при помощи средств массовой информации, экономических, политических, социальных и иных средств, с целью навязывания определенных идей, ценностей, форм поведения и т.д. Словарь по социальной психологии предлагает определять манипулирование как вид психологического воздействия, используемого для достижения одностороннего выигрыша посредством скрытого побуждения партнера по общению к совершению определенных действий.*

Таким образом, манипулирование можно представить как социально-психологическое воздействие, носящее скрытый характер, как иррациональный способ достижения целей. Манипулирование основано на стремлении его субъекта получить одностороннюю выгоду. Объект манипулирования воспринимается как средство достижения собственных корыстных целей субъекта. При осуществлении манипулирования отсутствует прямое физическое насилие, а изменение поведения объекта в интересах манипулятора основано на «конструировании реальности».

*Поясним суть манипуляции на примере простого арифметического фокуса. Человеку предлагается выбрать любое двузначное число (не называя его вслух), сложить каждую из двух цифр, образующих это число, и вычесть эту сумму из выбранного числа (пусть читающий эти строки проделает то же самое). Если получившееся в результате число – двузначное, то обе образующих его цифры опять складываются. Теперь манипулируемый должен найти европейскую страну на первую букву получившейся у него цифры и вспомнить большое животное на третью букву в названии этой страны. Разумеется, все эти операции он выполняет молча. И тут манипулятор ошарашивает «подопытного» итоговой фразой: «Носороги в Дании не водятся!» Эффект достигается присутствующей у манипулируемого уверенностью в возможности свободного выбора. Он не понимает, что возможность эта – фиктивная, что какое бы число он ни выбрал, после нескольких операций оно неизбежно превратится в число «9». Дальше – такая же иллюзия выбора: в Европе на «Д» существует только одна страна – Дания, а крупное животное на «Н» для абсолютного большинства – именно носорог (раз на тысячу встречаются*

оригиналы, называющие нарвала). Манипулируемый уверен в том, что действовал независимо, свободно и сознательно, тогда как манипулятор знал ход его мыслей – единственный возможный – наперёд. Здесь хорошо виден главный принцип манипуляции как скрытого управления: создать видимость свободного выбора и сознательного формирования убеждения, фактически такой возможности не оставляя.

В социальной сфере можно привести немало примеров применения того же принципа конструирования реальности. В 70-е годы администрация аэропорта Хьюстона получала множество жалоб от пассажиров, которые слишком долго ожидали свой багаж. Аэропорт нанял больше грузчиков, но жалоб не становилось меньше. Тогда путь пассажиров от трапа до транспортеров с багажом был увеличен в шесть раз. Время, которое люди тратили, ожидая багаж, они стали тратить на дорогу. И жалобы прекратились.

В Диснейленде первые посетители жаловались на то, что им приходится слишком долго стоять в очереди к различным аттракционам. Тогда Дисней распорядился повесить специальное табло, которое указывало примерное время ожидания. Но на табло всегда показывается большее время, чем приходится стоять в очереди. И посетители радуются, что они прошли гораздо быстрее. В этих примерах примечателен тот факт, что реального устранения проблемы не произошло, изменился лишь механизм восприятия, тем не менее, этого было достаточно, чтобы жалобы прекратились.

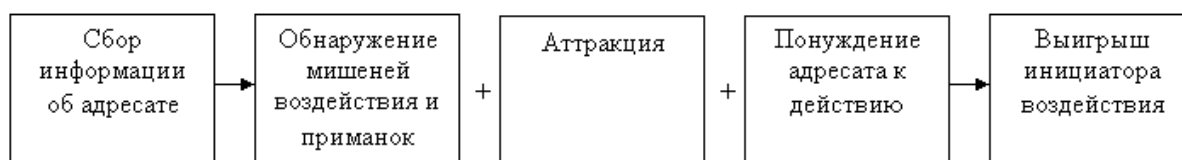
*Пример такого же конструирования реальности дает известный анекдот: «Начальник составляет график отпусков. Все хотят летом, а это невозможно. Тогда он спрашивает у каждого из подчиненных-мужчин: – Теплую водку любите? – Нет, холодная лучше! – А потных женщин? – Брр... – Ясно, учту. И учел. Никому из них в летние месяцы отпуск не запланировал. Как говорится: «по многочисленным пожеланиям трудящихся»*

**Искусственное повышение ценности.** Все мы помним, как Том Сойер выполнял поручение тетушки Полли покрасить забор. Нудную, однообразную работу, грозившую украсть целый день у беззаботного времяпрепровождения, юный манипулятор превратил в увлекательное мероприятие по продаже права поработать кистью. Мишенью воздействия здесь явилось следующее психологическое обстоятельство: **для нас более важным, чем сам факт, является то, как мы восприняли его.**

## **2. Структура манипулятивного воздействия. Источники манипулирования. Контрманипулирование.**

Манипулирование, как и любой вид деятельности, включает в себя несколько этапов. Наиболее простая модель включает в себя подготовительный этап, на котором происходит сбор информации об адресате воздействия, обнаружение мишеней воздействия и приманок (исходя из знания основных источников манипулирования), основной или аттракцион-

ный этап, на котором стороны вступают во взаимодействие, и манипулятор понуждает адресата к действию. **Аттракция – обозначает процесс взаимного тяготения людей друг к другу, механизм формирования привязанностей, дружеских чувств, симпатий, любви. Сформировать аттракцию – значит вызвать к себе положительное отношение, то есть расположить к себе.** Аттракция имеет целью вызвать расположение, привлечь и удержать внимание адресата. Очень часто она уже присутствует в общении, и инициатору остается лишь воспользоваться ею. В иных случаях состояние аттракции необходимо создавать. Скрытое понуждение к действию может осуществляться многими способами. К ним относятся: использование подходящих транзакций (см. о них в разделе «Теории управления»), препарирование (изменение) передаваемой адресату информации, приемы убеждения, психологические уловки и риторические приемы.



Заключительный этап, на котором инициатор воздействия (манипулятор) получает свой выигрыш. Если же манипуляция была вовремя распознана, то на заключительном этапе адресат воздействия может уклониться от невыгодной ему модели поведения, **используя приемы контрманипулирования.** В целом можно выделить три способа контрманипулирования:

1) Пассивная защита. Адресат воздействия внешне соглашается с манипулятором, но ожидаемых действий не производит.

2) Вывод манипулятора на чистую воду (прием называется «расставим точки над И»). Адресат воздействия озвучивает скрытые намерения манипулятора, тем самым заставляя его отказаться от их выполнения.

3) Не озвучивая скрытые намерения манипулятора, адресат воздействия осуществляет свое манипулятивное воздействие.

Поясним эти способы на примере очень часто встречающейся манипуляции «Обезьяна на шее».

Подчиненный обращается к начальнику: «Вы поручили мне достать автокран. Они есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если бы вы пару слов сказали – я могу набрать телефон их начальника». Польщенный шеф соглашается: «Ладно, давай, скажу». Но чаще всего одним звонком дело не решается: то нужного человека нет, то выдвинуты встречные условия: «Ну ладно, иди, я решу этот вопрос», – говорит начальник. На следующий день подчиненный заглядывает в кабинет с видом полной покорности и просящим тоном интересуется: «Ну как, не решили?» Занятый текушкой, руководитель машет на него: «Иди, работай, решу». Через некоторое время подчиненный снова интересуется, решен ли вопрос и т.д. Как же полу-

чилось, что роли их поменялись, что исполнителем стал руководитель, а контролирующим — подчиненный? На управленческом жаргоне поручение, висящее на исполнителе, называется «обезьяна на шее». Можно сказать, что в описанном случае «обезьяна» перескочила на шею начальника. **Мишенью** воздействия в этой манипуляции является тщеславие руководителя. **Приманкой** – кажущаяся легкость исполнения.

Всякий безынициативный подчиненный, приходящий в кабинет начальника без предложений, ждущий указаний по любому поводу, является для руководителя постоянную угрозу только что описанной манипуляции. Ведь даже просто подсказывая решение, советуя, руководитель принимает ответственность на себя и снимает ее с подчиненного. Нагрузка на первого увеличивается, на второго – уменьшается.

Защита от манипуляции «Обезьяна на шее»

- Пассивная. Руководитель соглашается, что, возможно, ему решить вопрос и проще, но у него нет на это времени.
- Точки над *i*. Работа поручена вам; вот и исполняйте.
- Контрманипуляция. Вы хотите, чтобы я делал за вас вашу работу? Тогда вам нужно уменьшить зарплату... Сколько вы там у нас получаете? А, не хотите?.. Все решите сами? Тогда идите и работайте.

В своей работе «Скрытое управление человеком» В.П. Шейнов выделяет **четыре источника манипулирования: 1) потребности; 2) слабости; 3) пристрастия; 4) ритуалы, стереотипы.**

**I. Нами управляют наши потребности.** В нас, в нашем непонимании самих себя кроется возможность манипулировать нами. Что такое потребность? Потребность – вид функциональной или психологической нужды или недостатка какого-либо объекта, субъекта, индивида, социальной группы, общества. Являясь внутренними возбудителями активности, потребности проявляются по-разному в зависимости от ситуации.

### **Классификация потребностей**

Общепризнанную классификацию потребностей человека предложил Абрахам Маслоу. Обычно у человека одновременно имеется более десяти нереализованных потребностей одновременно, и его подсознание расставляет их по степени значимости, образуя довольно сложную иерархическую структуру, известную, как «Пирамида потребностей» Маслоу. А. Маслоу делил потребности по последовательности их удовлетворения, когда потребности высшего уровня появляются после удовлетворения потребностей уровнем ниже.

**1) Биологические (физиологические) потребности** обусловлены необходимостью в поддержании жизнедеятельности. Для нормального обмена веществ человеку нужна пища, пригодные для жизни условия и возможность отдыха и сна. Эти потребности называются витальными, так как их удовлетворение необходимо для жизни.

Многие супермаркеты стали размещать цеха по выпечке хлебобулочных изделий рядом с торговыми залами, так, чтобы соблазнительный запах свежей выпечки проникал в торговое помещение. Продажи товаров существенно подросли. Классическим примером является телевизионная реклама любого препарата, добавки или даже жевательной резинки, в ходе которой на аудиторию оказывается манипуляционное воздействие посредством обращения к физиологической потребности быть здоровым.

**2) Реализация физиолого-психологической потребности в безопасности и уверенности в будущем** позволяет в длительном промежутке времени сохранять гомеостаз. Для продолжения рода необходим секс. (К физиолого-психологическим потребностям можно также причислить потребность в информации, так как в отсутствие нервных сигналов нервная ткань деградирует, а психика людей в условиях сенсорной депривации расстраивается.)

*Обитательница коттеджа обращается к соседке, женщине с отличной фигурой, вышедшей в свой сад: «Дорогая, не могла бы ты надеть свой купальник-бикини? Он так тебе идет!» Получив согласие, она заходит в свой дом и говорит мужу: «Не хочешь ли посмотреть, какие купальники теперь в моде? Как раз такой на соседке. Заодно постриги лужайку».*

Ясно, что жена использует эротический стимул для того, чтобы заставить мужа поработать. Кроме того, распаленный видом соблазнительных женских форм муж (жена это знает по опыту) вечером в постели будет не так ленив, как обычно. Данной манипуляцией жена достигает сразу двух целей.

**3) Потребность в общении, любви и поддержке со стороны окружающих** является **психолого-социальной потребностью**, реализация которой позволяет людям действовать в группах.

*Мы боимся одиночества. Одинокий человек чувствует себя беззащитным, никому не нужным. Отсюда потребность в семье, в друзьях, единомышленниках. Отсюда же сочувствие к сиротам, к тем, «у кого никого нет». Мы лучше относимся к своим землякам, людям своей расы и национальности, специальности, единого вероисповедания. Боясь выпасть из общности, группы, к которым принадлежим, стараемся «не высовываться». Этим ловко пользуются манипуляторы.*

*В английских газетах сообщалось о концерте тишины, который дал однажды некий безвестный пианист. Шумная реклама сделала свое дело – в день концерта зал был полон. Virtuoz тишины, сел за рояль и заиграл, но, поскольку все струны были сняты, не раздалось ни единого звука. Люди в зале стали коситься друг на друга. Каждый ждал, что сделает сосед, и в результате вся аудитория сидела, затаив дыхание. После двух часов гробовой тишины концерт окончился. Пианист встал и поклонился. Его проводили бурными аплодисментами. На следующий день виртуоз тишины рассказал эту историю по телевидению и в заключение признался:*

*«Я хотел посмотреть, как далеко простирается человеческая глупость: она безгранична».*

*В словах этого «пианиста» есть одна неточность. Он столкнулся не с глупостью, а с конформизмом.*

*Как мы уже говорили, одной из важных человеческих потребностей является потребность быть членом различных общностей – семьи, друзей, единомышленников, коллектива и т. д. Мы склонны лучше относиться к членам своей общности, нежели чужой. Помогаем своим родственникам, друзьям. Радуемся, встретив своего соплеменника за рубежом или однокашника на улице. Люди одной национальности, оказавшись среди других, тянутся друг к другу. В поликлинике более внимательно отнесутся, узнав, что пациент – сам медик, и т. д.*

*Таким образом, принадлежность к одной общности значительно способствует аттракции. И многие используют это, когда надо убедить. Например: «Вы тоже мать и поймете меня...» или «Мы с вами учились в одном институте...» и т. п.*

**4) Социальные потребности.** Потребность в признании и самоутверждении является социальной потребностью, реализация которой позволяет определить своё место в обществе. В соответствии с классификацией А. Маслоу эта потребность наиболее высокого уровня. Ее удовлетворение также используется для скрытого управления человеком.

Самореализация проявляется в достижениях. Отражением этих достижений служат всевозможные документы: наградные листы, аттестаты профессора и доцента, дипломы доктора, кандидата наук, выпускника вуза, техникума, свидетельство об окончании средней школы, похвальные грамоты и т. п.

Степень важности этих атрибутов успеха различна, как и различны по степени весомости сами успехи. Но мы храним все, что свидетельствует о каких-то наших (пусть и очень давнишних и не бог весть каких) достижениях: пожелтевшие от времени грамоты, значки о спортивных разрядах, вымпелы победителей соревнований, трофеи спортивной удачи. Соответственно, мы любим получать всевозможные подтверждения наших успехов. Опытные руководители используют это обстоятельство для управления людьми.

Обратимся к современному менеджменту. В знаменитых «Макдональдсе», «Таппервэре», IBM и многих других фирмах, лидирующих в области эффективного бизнеса, потрясает многообразие ситуаций, которые считаются подходящими для раздачи работникам значков, брошек, жетонов и медалей. Руководители ищут и без конца используют предлоги для выдачи наград.

Для улучшения отношения работников к труду используется и «эффект наименования»: *Электрик фирмы требовал повышения себе заработной платы. Не желая идти на дополнительные затраты, администрация предложила ему должность «директор по энергообеспечению»*



*с сохранением зарплаты. Это предложение удовлетворило работника. Теперь он ежедневно мог любоваться табличкой с названием своей новой должности на дверях его рабочей комнатухи.*

Там, где наши руководители не были втиснуты в прокрустово ложе штатного расписания, они демонстрировали не меньшие успехи. *В пик расцвета космодрома Байконур на него стало прибывать столько груза, что на шоссе, идущем с ближайшей станции, потребовалось установить шлагбаум. Написали объявление: «Срочно требуется дежурный переезда. Оклад такой-то». Повесили объявление в пристанционном поселке, но, поскольку оплата была небольшой, а от самой работы не веяло какой-либо значительностью, местные жители проигнорировали его. Целый месяц никто не приходил в отдел кадров. Тогда в поселке появилось новое объявление: «Требуется начальник шлагбаума». Наутро в отделе кадров было столпотворение...*

**5) Творческие потребности.** Потребность в самовыражении является творческой, созидательной потребностью, благодаря её реализации люди создают предметы искусства.

**II. Вторым источником манипулирования являются слабости человека.** В этом случае управление человеком или людьми осуществляется посредством воздействия на любую из многочисленных слабостей, в число которых входят любопытство, неуверенность в себе, глупость, медлительность, жалостливость, азартность, любовь к подношениям и к лести, приниженность, суеверность, внушаемость, подверженность влиянию установок, хвастливость, невежество, неразвитость речи, слабохарактерность, жадность и тщеславие, отсутствие «морального стержня, зависть, боязнь публичных выступлений и сцены и многое другое. Нет таких наших слабостей, которые бы не использовались для скрытого управления людьми. Здесь мы перечислим только те, что встречаются наиболее часто. Использование их для скрытого управления мы проиллюстрируем соответствующими примерами из жизни.

*Очередная серия в сериалах прерывается, как правило, на самом интересном месте. Любопытство (а что там дальше?) обеспечивает явку зрителей и на просмотр следующей серии.*

*Атмосфера нетерпеливости создается и используется опытным руководителем, например, так: важный для него вопрос ставится в конце собрания, когда рабочий день на исходе. Срабатывают два фактора в пользу манипулятора: 1) люди торопятся по своим делам; 2) усталость (известно, что после двух часов непрерывной работы совещания 90 % его участников готовы проголосовать за любое предложение).*

**III. Третьим источником являются особенности психики и пристрастия, которые есть у каждого человека.** Например, такой эффект, как заражение. Его смысл в том, что состояние одного человека передается окружающим. Когда вы пообщаетесь с собеседником, у которого

плохое настроение, то замечаете, что оно испортилось и у вас. Оптимист заражает нас бодростью, энергией. Именно поэтому любят весельчаков. На дружескую улыбку мы невольно отвечаем улыбкой.

**Эффект толпы.** *Чем больше аудитория, тем легче происходит психологическое заражение. Например, Гитлер предпочитал бесноваться в огромных залах, ибо возбудить толпу легче, чем одного слушателя. Также и развеселить зал проще: достаточно одному (наиболее смешливому) засмеяться, как это состояние стремительно завоевывает всех. Последний феномен используется во многих современных юмористических передачах: после очередной шутки, остроты за кадром раздается дружный хохот, облегчающий нам входение в веселое расположение духа.*

**Шаблоны восприятия.** На сообщение в определенном формате наиболее вероятен ответ в том же формате. Проиллюстрируем это несколькими примерами из области развлечений: «Задача: Сколько яблок на березе, если у яблони 8 веток и на каждой – по 6 яблок?» Многие, особенно, если поторопились с ответом, говорят – 48.

**Эффект ореола** основан на склонности человека мыслить ложными аналогиями. Состоит из двух распространенных стереотипов. Во-первых, «рядом – значит вместе». В этом случае, нахождение рядом со знаменитой или высокопоставленной личностью несколько повышает статус в глазах окружающих. Во-вторых, человека, добившегося значительных успехов в какой-то конкретной области, окружающие считают способным на большее и в других сферах деятельности. Однако многочисленные факты доказывают, что это всего лишь распространенное заблуждение. Тем не менее, этот стереотип активно эксплуатируется кандидатами на высшую должность в любом государстве.

«После этого, стало быть, по причине этого» - гласит формулировка одного из часто встречающихся заблуждений людей, которое отмечали еще античные логики. Здесь проявляется коварное свойство аналогии. Поскольку следствие всегда происходит после причины, то по аналогии некритичный слушатель воспринимает следующее во времени как следствие.

**Впечатление и мнение.** Все мы знаем, как важно первое впечатление. «Встречают по одежке» – это вековая народная мудрость. Она же утверждает, что «провожают по уму». Естественно возникает вопрос: насколько первое впечатление влияет на все последующее восприятие человека, способствует или препятствует раскрытию истинных свойств человека? Эксперименты показали, что **50% устойчивого мнения о человеке формируется в течение первых полутора минут общения.**

**Кадровые беседы.** Изучение бесед при приеме на работу подтвердило и дополнило этот вывод. Установлено, что как бы долго ни длился разговор, положительное или отрицательное мнение о кандидате складывается в течение первых 3–4 минут разговора. После этого вопросы задаются в зависимости от сложившегося мнения: при положительном – позволяющие человеку

раскрыться с лучшей стороны, при отрицательном - «на засыпку». То есть проводящие беседу фактически создают условия, чтобы их первоначальное мнение было подкреплено последующими фактами.

**IV. Управление с помощью стереотипов, которые являются четвертым источником манипулирования.** Управление людьми с использованием определённых, сформировавшихся в их сознании образцов или моделей. В процессе такого манипулирования используются ритуалы, господствующие в обществе стереотипы, традиции.

*Принято поздравлять именинника, делать подарки или, по крайней мере, быть снисходительным к нему в день его рождения. Некоторые обыгрывают эту традицию в свою пользу. Например, при решении своего вопроса вдруг как бы между прочим сообщают, что у него сегодня день рождения (например, экзаменующийся – преподавателю). Неудобно огорчать именинника, и он имеет шансы на снисхождение.*

Все это может быть использовано (и используется!) манипуляторами.

### **3. Теории манипулирования.**

Нельзя сказать, что манипуляции являются открытием XX или XIX века. Природу манипуляций пытались постичь многие социологи и особенно психологи. Р.С. Рафикова предложила следующую классификацию концепций манипулятивного воздействия<sup>8</sup>:

- психологические концепции манипулирования;
- концепции, характеризующие манипулятивную деятельность СМИ и связанную с ней проблему массовизации;
- концепции, определяющие манипуляцию как вид социального и государственного управления.

Первая группа представлена *психологическими концепциями манипулирования*. Анализ психологических манипуляций в современной психологической науке привел к разработке соответствующего понятийного аппарата как рабочего инструментария их изучения и систематизации. Так, Э. Бёрном были распространены идеи фрейдизма на социальную коммуникацию людей. Он ввел в научный оборот понятия скрытых трансакций и игр, с помощью которых проанализировать судьбу и социальную активность человека. В каждом человеке есть три состояния Эго – это Родитель, Взрослый и Ребенок<sup>9</sup>. С позиции того или иного состояния человек общается с другими людьми. Трансактный анализ в узком смысле – это анализ взаимодействия двух и более людей.

---

<sup>8</sup> Рафикова Р.С. Концептуальные основы манипулятивного управления // Материалы Всероссийской научной конференции «Современное российское общество: состояние и перспективы» (первые казанские социологические чтения). Т. 3. Казань, 2006. С. 320–325.

<sup>9</sup> Берн Э. 1) Игры, в которые играют люди: психология человеческих взаимоотношений; 2) Люди, которые играют в игры: психология человеческой судьбы. Мн., 2000. С. 15–17.

**Трансактный анализ в широком смысле – это социально-ориентированный психотерапевтический метод, целью которого является формирование гармоничной, социально адаптированной личности.** По модели Эрика Берна личность человека состоит из трёх частей, которые он рисовал в виде трёх кругов, расположенных друг над другом, как в семафоре на перекрёстке дорог. Это активные части нашего Эго. БERN называл их Эго-состояниями. Вопрос в том, какое Эго-состояние активно в данный момент. Какое активно – такое и управляет нашими выборами, реакциями, чувствами, состоянием, восприятием и т.д. Поэтому очень полезно знать признаки каждого Эго-состояния, чтобы уметь их опознавать в нашей ежесекундной жизни.

Однако помимо этих основных, человек вырабатывает множество дополнительных образов-персон с соответствующими моделями поведения. С позиций различных ролевых образов люди нередко вступают в игры, т.е. стандартизированные схемы общения, которые «внешне выглядят достаточно естественно, но содержат неявную мотивировку». Подобные внутренние схемы, сценарии жизни можно выявить и в судьбах людей. Любопытны названия подобных сценариев: «Золушка», «Сизиф» и т.д., художественные образы, которые становятся жизнью. Анализ «волшебных сказок» помогает лучше понять жизнь и поведение людей, особенно в тех случаях, когда грань между сказкой и реальностью стирается. Сам Э. БERN говорил, что его подход лежит в сфере «социальной психиатрии». Но она легко превращается в «прикладную социальную психиатрию», когда его идеи прикладываются к процессу управления.

Американским исследователем, сторонником гуманистической психологии, учеником Абрахама Маслоу **Эвереттом Шостромом (1921–1992)** выделены типы манипуляторов на основе изучения практики использования людьми в межличностном взаимодействии устойчивых сочетаний манипуляций. Их позиции сводились к тому, что манипуляторы переходят к разыгрыванию и реализации в повседневной жизни целых типовых сценариев манипулирования в межличностном взаимодействии, что становится основой формирования типичного стиля поведения и общения с окружающими. **Основной идеей книги является противопоставление двух типов поведения и жизни людей: манипулятивного (основанного на отношении к себе и другим людям как к неодушевлённым вещам, средствам достижения определённых целей) и актуализационного (основанного на искреннем самопроявлении, принятии самого себя и других в качестве самоценных личностей).**

В предисловии к книге Э. Шострома «*Анти-Карнеги. Человек-манипулятор*» Фредерик Перлз пишет *«Несколько лет назад мне в руки попала книга под названием «Корова не может жить в Лос-Анджелесе». Речь в ней шла о мексиканце, который обучал своих родственников приемам жизни в Америке. «Смотрите – говорил он, – американцы – прекрас-*

*нейшие люди, но есть один момент, который их очень задевает. Вы не должны говорить им, что они трупы».*

*Я не просто согласен с этим мексиканцем. Я считаю, что это предельно точное описание «болезни» современного человека. Наш человек - мертв; он кукла, и его поведение действительно очень похоже на поведение трупа, который «позволяет» окружающим делать с собой все, что угодно, хотя и сам, одним своим присутствием, воздействует на них определенным образом.*

*Современный человек нарочит и преднамерен, и у него большие трудности с эмоциями. Он надежен в работе, но лишен живых желаний, хотений, стремлений. Его жизнь чрезвычайно скучна, пуста и бессмысленна. Он занят тем, что управляет и манипулирует окружающими, и вместе с тем надежно пойман в сети своих и чужих манипуляций».*

Э. Шостром описывает причины и типы манипуляции, способы, при помощи которых их можно распознать, а также способы личностного развития от манипуляции к актуализации. В его представлении каждый человек в той или иной степени является манипулятором. Причиной этого является невротическая отягощённость людей. Э. Шостром предлагает использовать уже готовые личностные предпочтения средств достижения межличностных целей таким образом, чтобы на их основе можно было создавать более конструктивные способы межличностного взаимодействия.

**Вторая группа концепций** представлена теориями, характеризующими *манипулятивную деятельность СМИ и последствия такой деятельности*. Манипулирование как функция СМИ рассматривалось прежде всего представителями **Франкфуртской школы**, в частности, последователями неомарксистского подхода Теодором Адорно, Гербертом Маркузе, Максом Хоркхаймером. **Их главный вывод состоял в том, что СМИ оказывают воздействие на массовое сознание и поведение населения, которое выступает как пассивный объект манипуляций, подчинения и управления.** Для контроля и манипуляции, для создания ложных потребностей и формирования нужной идеологии создана целая индустрия – культуриндустрия, которая как поставляет чувственно данную реальность, так и контролирует механизм переработки этой реальности внутри человека. Термин «*Франкфуртская школа*» является собирательным названием, применяемым к мыслителям, связанным с *Институтом социальных исследований в Франкфурте-на-Майне*; сами представители критической теории никогда не объединяли себя под таким наименованием.

*Представители данной школы считали, что буржуазное классовое общество превратилось в монолитную тоталитарную Систему, в которой ввиду отсутствия пролетариата революционная роль преобразования общества переходит к интеллигентам и аутсайдерам. Современное общество технократично и существует за счёт распространения ложного сознания посредством средств массовой информации, а также популяр-*

ной культуры, и навязываемым культом потребления. **Тоталитаризм — это практика стирания грани между частным и публичным существованием.** Франкфуртская школа существенно повлияла на различные варианты идеологии левого радикализма.

Представитель критического подхода Герберт Маркузе (1898–1979) писал о внушающей роли «шума» (СМИ). Он задается вопросом «можно ли провести черту между СМИ как инструментом информации и развлечения и как агентами манипулирования, воздействия на массовое сознание человека». По мнению Маркузе, СМИ выступают в качестве языка тотального администрирования государства, порождающего «одномерное сознание» и ориентирующего на поддержание существующего порядка в обществе. После 1945 года Маркузе работает в Германии экспертом американской разведки по денацификации. Он много времени посвящает выяснению, можно ли того или иного человека считать нацистом по убеждению, нацистом ради карьеры (как это сделал его бывший учитель Хайдеггер, вступивший в НСДАП, не желая расстаться с профессорским креслом) или же нацистом, ставшим таковым по принципу «все вступали и я вступал». После того как денацификация стала сворачиваться и разгорелась холодная война, Маркузе ушел из разведки. Но за это время он успел поработать с колоссальным количеством документов. Особенно его заинтересовала советская пропагандистская и идеологическая литература. По ней Маркузе написал книгу «Советский марксизм», где было изложено подробное описание советского марксизма-ленинизма и его критика, как с точки зрения классического марксизма, так и с точки зрения Франкфуртской школы. В отличие от Маркса, Маркузе не верит в решающую роль рабочего класса, считая, что общество потребления развратило всех. В знаменитой книге «Одномерный человек» для Маркузе нет героев. Все жертвы и все зомбированы, никто не действует по собственной воле. **На Западе человек одномерен, поскольку им манипулируют.**

Такая информационная обработка сознания приводит к трансформации социального общества в массовое и способствует формированию податливых социальному манипулированию масс. Точка зрения многих теоретиков данного направления сводится к тому, что воздействия СМИ формируют «массовое общество», «толпу».

Манипулятивная деятельность с помощью СМИ, осуществляющая популяризацию идей в общественном сознании, характеризуется категорией *пропаганда*. Л. Флезер, М. Чукас указали на манипулятивный характер любой пропаганды, подчеркнув, что она представляет собой искусство принуждения людей к нежелательным для них действиям, что по сути это – контролируемое распространение сознательно искаженных представлений с целью побудить людей к действиям, отвечающим заранее намеченным целям заинтересованных групп.

Представители постмодернизма (Г. Дебор, Ж. Бодрийяр), в отличие от неомарксистов, были более радикальны в своих позициях по поводу манипулятивной деятельности СМИ, утверждали, что действительность не существует, а есть лишь симулякры (видимости), симуляции и спектакли. **Современные манипулятивные технологии способны разрушить в человеке знание, полученное в результате исторического опыта, заменить его искусственно сконструированным знанием.** Истинность, реальность больше не существуют, на их место приходит спектакль. Управление спектаклем сосредотачивает в себе все возможности для фальсификации как всей системы человеческого восприятия, так и всей системы общественного производства.

*Одним из самых распространенных антироссийских мифов на Западе сегодня является тема массовых изнасилований, якобы совершенных Красной Армией в 1945 г. в Европе. Свое начало он берет еще с конца войны – из геббельсовской пропаганды, а затем из публикаций бывших союзников по антигитлеровской коалиции, вскоре превратившихся в противников СССР в холодной войне. Особенно модной тема стала после выхода в 2002 г. книги «Падение Берлина. 1945» английского историка Энтони Бивора, который назвал «совершенно фантастические данные о численности женщин, ставших жертвами советских солдат». После издания книги на русском языке миф о массовых изнасилованиях стал активно муссироваться в российской либеральной прессе и в русскоязычном Интернете. Именно с легкой руки Бивора была запущена и впоследствии растиражирована в тысячах публикаций «точная статистика» – два миллиона изнасилованных немок, из них сто тысяч – в Берлине.*

*В своей книге он пишет: «Берлинцы помнят пронзительные крики по ночам, раздававшиеся в домах с выбитыми окнами. По оценкам двух главных берлинских госпиталей, число жертв изнасилованных советскими солдатами колеблется от девяноста пяти до ста тридцати тысяч человек. Один доктор сделал вывод, что только в Берлине было изнасиловано примерно сто тысяч женщин. Причем около десяти тысяч из них погибло в основном в результате самоубийства.*

*Число смертей по всей Восточной Германии, видимо, намного больше, если принимать во внимание миллион четыреста тысяч изнасилованных в Восточной Пруссии, Померании и Силезии. Представляется, что всего было изнасиловано порядка двух миллионов немецких женщин, многие из которых (если не большинство) перенесли это унижение по нескольку раз»*

То есть в книге не приведено ни документов, ни сколько-либо заслуживающих внимание источников («один доктор считает...», «видимо, намного больше»), но, тем не менее, фальшивка успешно ушла в массы и уже сейчас успешно искажает представления молодежи о событиях тех лет.

Новости об осквернении мемориалов и могил советских воинов, освобождавших Польшу от гитлеровцев, уже обыденное явление. Но и в этой сфере Польша смогла удивить. **12 октября 2013 года в Гданьске установили скульптуру «советского солдата-насильника».** Скульптура, которая состоит из фигур мужчины и женщины в человеческий рост, представляет собой сцену насилия. Советский солдат держит лежащую беременную женщину одной рукой за волосы, другой направляет дуло пистолета ей в рот. Автор заявил, что эта скульптура восстанавливает историческую правду и посвящена судьбам женщин в военное время. Двойная мерзость скульптуры в том, что её установили в Аллее Победы с танком Т-34, созданной в память о погибших советских солдатах, который освобождали город от гитлеровцев. Напомню, что СССР при освобождении Польши потерял 600 тыс. человек. Из-за большого резонанса скульптуру быстро убрали, но информационный эффект уже был получен.

**Следующая группа концепций акцентирует внимание на манипуляции как неотъемлемом атрибуте государственного и социального управления.** Технологии манипулятивного управления получили обобщение во многих работах античных авторов – Платона, Аристотеля, в учении древнего китайского мыслителя Конфуция. Знаменитый китайский государственный деятель Сунь Цзы в своих трудах «Трактат о 36 стратагемах» и «Трактат о военном искусстве» представил анализ конкретных схем и методов манипулятивного воздействия.

В одном из древнейших источников Древней Индии «Артхашастра», приписываемой брахману Каутилю, описываются *4 средства политики*: мирные переговоры, подкуп, сеяние раздора и открытое нападение. «Если имеется выбор между двумя возможностями: прибегать ли к помощи более сильного или же вести двойственную политику, то следует склоняться к последней. Ибо ведущий двойственную политику помогает сам себе. Тот же, который прибегает к помощи более сильного, помогает другому, но не себе». Манипуляция как политика здесь оправдывается и признается более эффективной, чем прямая опора на помощь более сильного, поскольку она чревата утратой собственной самостоятельности.

*К концепциям этой группы* можно отнести учение знаменитого итальянского мыслителя, дипломата Никколо Макиавелли. Его трактат «Государь» стал своеобразным учебным пособием по политическому поведению, которое поражает своим современным звучанием даже в начале XXI века. Его имя стало нарицательным для обозначения специфического подхода к социальному взаимодействию и управлению, предполагающего использование разнообразных способов и средств скрытого принуждения людей. Н. Макиавелли первым из теоретиков государства заявил, что власть держится на силе и согласии, а Государь должен непрерывно вести особую работу по завоеванию и удерживанию согласия подданных.



Особую группу теорий, характеризующих манипуляцию в системе социального и государственного управления, представляют концепции, отражающие использование манипулирования общественным мнением и результатами его измерения. В этой связи нельзя не упомянуть знаменитую полемическую статью Пьера Бурдьё «Общественного мнения не существует», в которой он также предостерегает от неправильного и некритического включения массовых оценок в процессы государственного управления. Проблема условий, границ и возможностей влияния общественного мнения на функционирование и развитие социальных систем обсуждалась также в работах А. Лоуэлла, У. Липпмана, Г. Шиллера, Д.П. Гавра и др.

Таким образом, выделенные группы концепций не только представляют теоретическую основу исследования данного феномена, но и позволяют комплексно проанализировать манипуляцию как неотъемлемую часть управленческой деятельности.

#### **4. Виды манипулирования. Социальный инженеринг.**

Приемов, обеспечивающих возможность манипулирования как индивидуальным, так и массовым сознанием, бесконечно много. Манипулятивные воздействия в системе управленческих отношений можно дифференцировать по следующим основаниям:

– в зависимости от *уровня управления* выделяются манипуляции на организационном, местном, региональном, федеральном уровнях власти;

– по *коммуникативной направленности* манипулятивного воздействия можно выделить манипуляции «сверху», манипуляции «снизу», двойное манипулирование;

– по *специфике информационного воздействия* различают такие виды манипуляции, как дезинформация, умолчание, нейролингвистическое программирование, использование стереотипов, наклеивание ярлыков, манипулирование опросами общественного мнения и т.д.;

– в зависимости от *предметной сферы* выделяются экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое манипулирование.

*Экономическое манипулирование* начинается с использования сложного, а лучше – безвыходного материального положения партнера, когда он готов согласиться на любую самую нежелательную для себя работу за ничтожное вознаграждение. К более тонким приемам экономической манипуляции можно отнести такие, как увеличение номинальной ставки заработной платы, выплата незначительной премии, доплат, компенсаций при несопоставимо высокой инфляции и сокращении покупательной способности; необоснованное снижение уровня оплаты труда, задержки и невыплаты. Такого же рода действия могут иметь обратную направленность – когда объектом манипулирования становится собственник материальных средств, работодатель. Забастовки и локауты, приуроченные к моменту,

когда организация не сможет противостоять нажиму трудового коллектива, – такие же манипуляции. К ним можно отнести и любое другое преднамеренное несоблюдение формальных или подразумевавшихся договоренностей экономического характера.

*Политические манипуляции* основаны на использовании политических механизмов для целей, отличных от заявляемых. Это может быть декларативное следование политиком интересам политических групп, использование их поддержки и последующее неисполнение политических обещаний; сознательное искажение средствами массовой информации реальной расстановки политических сил (информационное); приукрашивание одних фактов политического значения и замалчивание других или обнародование их последовательности, создающей превратное представление о политических лидерах, партиях, движениях. Основной целью политического манипулирования является достижение и последующее сохранение власти. Одной и самой главной из целей манипуляторов является формирование положительного мнения у избирателей и дальнейшей поддержки на выборах.

Дж. Браун в своей книге «Техники воздействия: от пропаганды до промывания мозгов» выделил в качестве основного механизма манипулирования суггестию. Это попытка в убеждении людей в конкретных суждениях, не предоставляя логических оснований. Автор представил несколько приемов суггестии:

**Использование стереотипов.** Стереотип – представление людьми какого-либо социального объекта в схематизированном виде. Вполне естественно относить людей к определенным социальным типам. Со временем картинка фиксируется в сознании человека и не поддается проверке. Поэтому когда СМИ употребляют такие понятия, как «новый русский», «негр» или «коммунист», они имеют в виду образ, которые сложились в сознании людей.

**Наклеивание ярлыков.** Данный прием относится к одним из наиболее действенных. Манипулятивные термины, или «ярлыки», навешиваются политическим оппонентам. Эти термины входят в нашу жизнь благодаря СМИ, они становятся для нас привычными и вполне повседневными словами. Например, понятие «Империя зла». Его ввел в широкий обиход Р.Рейган в период «холодной войны». Целью этого термина являлось запугать американцев образом СССР как страны, населенной медведями и «кровожадными коммунистами».

**Распускание слухов, или постановка риторического вопроса.** СМИ называют официальным источником распускания слухов. Но делают они это не в открытую. СМИ ставят вопрос перед аудиторией, но не дают на него ответа. Наделяют его определенным контекстом, тем самым заставляя массы развивать мысль в нужном направлении. Слухи вносят заметный вклад в формирование общественного мнения. Именно на этом

уровне происходит запуск негативной информации об оппоненте во время предвыборной кампании.

**Полуправда.** Используется для обеспечения доверия у аудитории. Суть способа заключается в том, что подробно освещаются малозначимые детали и умалчиваются более важные факты.

**Создание «послеобраза».** Все шире СМИ стали использовать технику создания «послеобраза». Представим большой белый лист, на котором написано «Только Иванов». Возникает вопрос: «Что – только Иванов?». Наш мозг не может найти ответа на этот вопрос, но «послеобраз» Иванова надолго задерживается в нашей голове. Человек начинает додумывать, выстраивать цепочку возможных событий. В результате измученному догадками человеку открывается истина. Оказывается, Иванов и только Иванов достоин стать Президентом.

**Двойные стандарты,** которые сейчас применяют западные политики и СМИ, очень легко увидеть – достаточно взять конкретную ситуацию и поменять местами названия вовлеченных стран. Так считает журналист Нил Кларк. В своей статье для RT он попробовал представить, что бы случилось, если бы Россия действовала так, как США и их союзники по НАТО. Вообразите на секунду: демократически избранное правительство Канады свергнуто в результате профинансированного Россией переворота, существенную роль в котором сыграли бы ультраправые экстремисты и неонацисты. А новое «правительство» в Оттаве, которое никто не выбирал, отменяет закон, закрепляющий государственный статус французского языка, руководить Квебеком ставит олигарха-миллиардера, а потом еще и подписывает соглашение об ассоциации с торговым блоком под руководством России. Сложно такое представить.

*Бюрократические, или организационные манипуляции* подразумевают любую псевдодеятельность административного или организационного характера: затягивание сроков решения вопросов, запутывание заявителя в лабиринте многочисленных инстанций и ответственных лиц; неисполнение управленческих функций и их подмена заведомо бесполезной, но внешне эффективной деятельностью; раздувание численности организации.

*Идеологические манипуляции* предполагают неискренность и фальшивость в сфере общественных и личных идеалов. Они могут строиться на фиктивном следовании существующим общественным идеалам либо путем создания новых идеологий, оправдывающих использование безнравственных и аморальных средств нереальными конечными целями. К таким же манипуляциям можно отнести формирование определенной и, как правило, вредной системы ценностей, культурных штампов, стереотипов поведения.

*Психологические манипуляции* в действительности являются простейшими и входят в состав всех вышеперечисленных. Любое манипулирование индивидуальным или коллективным сознанием обязательно учитывает особенности психического восприятия и устройства манипулируе-

мых. Это не исключает, однако, существования психологических манипуляций, целью которых являются психологические ценности. Человеком можно манипулировать ради завоевания его уважения, дружбы, любви, признательности. Чисто психологические манипуляции могут выступать в качестве прелюдии к другим манипуляциям, подготавливать почву, снимать подозрительность. К проявлениям таких манипуляций можно отнести: внешнюю внимательность и тактичность при внутреннем равнодушии к психологическим проблемам объекта; искусственную идентификацию себя с объектом; формирование симпатий; использование личностного доверия в собственных целях, социальный инженерия.

**Социальная инженерия – это метод получения информации/данных, основанный на особенностях психологии человека. В основном этот термин используется в информационной сфере (получение доступа к защищенным системам, паролям, секретным данным и т.п.). Основным отличием от стандартной кибер-атаки является то, что в данном случае в роли объекта атаки выбирается сам человек!**

«Миром правят данные», «данные – новая нефть». Эти выражения отражают сегодняшнюю картину отношения к информации. У бизнеса – как в IT-сфере, так и любой другой – информация часто имеет очень высокую ценность и от нее зависит успешность компании, ее развитие, безопасность клиентов и репутация. Но в любой системе, которая связана с получением, хранением, обработкой данных, всегда участвует человек. И пока другие методы защиты справляются с сохранением конфиденциальных данных в тайне, человеческий фактор становится тем ключом, который открывает двери мошенникам.

В social engineering все строится вокруг слабостей человека. С одной стороны, это личностные качества: сопереживание, наивность, доверчивость, лояльность к чужим слабостям, страх. С другой – качества профессиональные: недостаток знаний, неумение применять их на практике, игнорирование инструкций и должностных обязанностей. Поэтому социальную инженерию часто называют «взломом» человека. На практике каждый взлом может иметь серьезные последствия, в первую очередь, для компании, в которой работает человек.

Вероятно, самый известный прием похищения пароля – это звонок жертве от имени администратора системы или, напротив, администратору – от имени некоторого пользователя. Просьба в обоих случаях одна, – под каким бы то ни было предлогом получить секретную информацию (в данном случае пароль). Начиная с 2020 года специалисты отмечают резко возросшее количество мошеннических звонков от имени якобы сотрудников банковских структур, с целью получения несанкционированного доступа к логинам и паролям пользователей тех или иных банковских продуктов. Согласно данным «Тинькофф», социальная инженерия (в частности, выманивание денег через «доверительный» разговор по телефону) сейчас нахо-

дится на пике популярности – владельцы банковских карт очень часто ведутся на телефонные манипуляции. В 2020 году она составила 80% всех случаев похищения денег у клиентов банков, что почти на треть больше, чем в 2019 году.

Это может выглядеть, например, так: «Алло, здравствуйте! С Вами проводит разъяснительную беседу эксперт по безопасности Вася Пупкин. Помните ли Вы, что никогда, ни при каких обстоятельствах, никому-никому не должны сообщать свой пароль? А помните, что пароль должен состоять из комбинации букв и цифр? Кстати, какой он у Вас?...» Поразительно, но многие, пропуская «разъяснительную беседу» мимо ушей, называют свой действительный пароль! Причем, атакующий в случае провала ничем не рискует, т.к. вопрос «какой у Вас пароль» можно понимать двояко – какой именно пароль, и какой пароль вообще (длиннее восьми символов, является ли словарным словом или нет и т.д.).

Вот несколько примеров того, как работает социальная инженерия:

Взломщик (В): Алло, извините, вас беспокоят с телефонной станции. Это номер такой-то?

Жертва (Ж): Да.

В.: У нас идет перерегистрация абонентов, не могли бы вы сообщить, на кого у вас зарегистрирован телефон? Имя, фамилию и отчество, пожалуйста.

Ж.: (Говорит информацию.)

В.: Спасибо! Так... секундочку... Хорошо, ничего не изменилось. А место работы?

Ж.: (С некоторым сомнением называет, а если человек очень подозрительный, то спрашивает, зачем.)

В.: Это сведения для новой телефонной книги. По вашему желанию можем внести не одно имя, а всех, кого можно найти по этому телефону.

Ж.: (Тут с радостью называются имена всех членов семьи с их положением в ней, хотя этого и не требовалось.)

Пример 2.

Взломщик: Алло, это приемная?

Жертва: Да.

В.: Это администрация сети. Мы сейчас меняли сетевую систему защиты. Необходимо проверить, все ли у вас нормально работает. Как вы обычно регистрируетесь в системе?

Ж.: Ввожу свои имя и пароль.

В.: Хорошо... Так... (Пауза) Какое имя?

Ж.: anna.

В.: Анна... (Пауза) Так... какой у вас раньше был пароль?

Ж.: ienb48.

В.: Та-а-а-ак... Хорошо. Попробуйте сейчас заново войти в сеть.

Ж.: (Пауза) Все нормально. Работает.

В.: Отлично. Спасибо!

**Вот несколько методов, которые используются в социальной инженерии:**

**Претекстинг** – это набор действий, отработанных по определенному, заранее составленному сценарию, в результате которого жертва может выдать какую-либо информацию или совершить определенное действие. Чаще всего данный вид атаки предполагает использование голосовых средств, таких как Skype, телефон и т.п.

Для использования этой техники злоумышленнику необходимо изначально иметь некоторые данные о жертве (имя сотрудника; должность; название проектов, с которыми он работает; дату рождения). Злоумышленник изначально использует реальные запросы с именем сотрудников компании и, после того как войдет в доверие, получает необходимую ему информацию.

**Фишинг** – техника интернет-мошенничества, направленная на получение конфиденциальной информации пользователей – авторизационных данных различных систем. Основным видом фишинговых атак является поддельное письмо, отправленное жертве по электронной почте, которое выглядит как официальное письмо от платежной системы или банка. В письме содержится форма для ввода персональных данных (пин-кодов, логина и пароля и т.п.) или ссылка на web-страницу, где располагается такая форма. Причины доверия жертвы подобным страницам могут быть разные: блокировка аккаунта, поломка в системе, утеря данных и прочее.

**Троянский конь** – это техника основывается на любопытстве, страхе или других эмоциях пользователей. Злоумышленник отправляет письмо жертве посредством электронной почты, во вложении которого находится «обновление» антивируса, ключ к денежному выигрышу или компромат на сотрудника. На самом же деле во вложении находится вредоносная программа, которая после того, как пользователь запустит ее на своем компьютере, будет использоваться для сбора или изменение информации злоумышленником.

**Кви про кво** (услуга за услугу) – данная техника предполагает обращение злоумышленника к пользователю по электронной почте или корпоративному телефону. Злоумышленник может представиться, например, сотрудником технической поддержки и информировать о возникновении технических проблем на рабочем месте. Далее он сообщает о необходимости их устранения. В процессе «решения» такой проблемы, злоумышленник подталкивает жертву на совершение действий, позволяющих атакующему выполнить определенные команды или установить необходимое программное обеспечение на компьютере жертвы.

**Дорожное яблоко** – этот метод представляет собой адаптацию троянского коня и состоит в использовании физических носителей (CD, флэш-накопителей). Злоумышленник обычно подбрасывает такой носитель

в общедоступных местах на территории компании (парковки, столовые, рабочие места сотрудников, туалеты). Для того, чтобы у сотрудника возник интерес к данному носителю, злоумышленник может нанести на носитель логотип компании и какую-нибудь подпись. Например, «данные о продажах», «зарплата сотрудников», «отчет в налоговую» и другое. Как только нашедший этот физический носитель подключает его к компьютеру, вредоносная программа начинает сбор конфиденциальной информации.

**Обратная социальная инженерия** – данный вид атаки направлен на создание такой ситуации, при которой жертва вынуждена будет сама обратиться к злоумышленнику за «помощью». Например, злоумышленник может выслать письмо с телефонами и контактами «службы поддержки» и через некоторое время создать обратимые неполадки в компьютере жертвы. Пользователь в таком случае позвонит или свяжется по электронной почте с злоумышленником сам, и в процессе «исправления» проблемы злоумышленник сможет получить необходимые ему данные.

**Внешне манипуляции крайне эффективны, потому что позволяют добиваться подчас невообразимых результатов. Осознание возможностей, открываемых манипулятивными технологиями, оказало столь огромное влияние на развитие человечества, что практически всю историю XX века можно рассматривать как результат и следствие манипуляций, реализуемых в различных сферах и масштабах.** Это и революции и многообразные смены политических режимов, и функционирование расизма, фашизма, насаждение искусственных ценностей, образа мышления, образа жизни, внедрение новых технологий, новых товаров, манипулирование производством и потреблением.

### **5. Манипуляция массовым сознанием.**

**Манипуляция массовым сознанием** – один из способов управления большим количеством людей (коллективами, сообществами) путем создания иллюзий или условий для контролирования поведения. Это воздействие направлено на психические структуры человека, осуществляется скрытно и ставит своей задачей лишить объект манипуляции свободы выбора посредством изменения представлений, мнений, побуждений и целей людей в нужном некоторой группе направлении. Манипуляция массовым сознанием служит ключевым элементом психологических операций и информационной войны.

Тема манипуляций общественным мнением и массовым сознанием исследована с разных точек зрения в работах таких авторов, как С.Г. Кара-Мурза, Б.Н. Бессонов, Г.В. Грачев, Е.Л. Доценко, И.К. Мельник, Г. Франке и многие другие. Тема борьбы с фальшивыми новостями становится предметом обсуждения глав информагентств мира на форумах, поводом к изменению законодательства стран, стремящихся защитить население от токсичных псевдо-новостей, способных подорвать благополучие целых ре-

гионов. Не секрет, что непосредственным поводом к революциям и переворотам были не только объективные социальные условия, но и слухи, агрессивная пропаганда, ложь и провокации, порождавшие панические настроения и радикальные массовые действия.

**Как указано в монографии С.Г. Кара-Мурзы, симптомами и признаками скрытой манипуляции могут быть: язык, эмоции, сенсационность и срочность, повторение, дробление (парцелляция), изъятие из контекста, тоталитаризм источника сообщений, тоталитаризм решения, смешение информации и мнения, прикрытие авторитетом, активизация стереотипов, декогерентность высказываний и т.д.** Манипуляция – это угнетение личности, при этом, поскольку человек желает верить в то, что хочет приобрести (знания, опыт, материальные блага, психологический комфорт), угнетение может достигаться через «ложь, в которую хотят верить».

Словом 2016 года по версии Оксфордского словаря стало понятие «постправда». Оно описывает такие «обстоятельства, в которых объективные факты менее важны для формирования общественного мнения, чем обращение к эмоциям и личным убеждениям». Предполагается, что в эпоху постправды люди верят в то, во что хотят верить, и идут за авторитетами вместо того, чтобы доверять цифрам.

К примеру, сторонники выхода Великобритании из Евросоюза активно продавливали тему, будто членство в ЕС **еженедельно обходится** стране в **350 миллионов фунтов** стерлингов. Риторика брекситеров строилась вокруг того, что столь внушительную сумму хорошо бы пустить на что-то более важное – здоровье жителей Королевства, например. Логично?

Нелогично другое: даже когда цифра в 350 миллионов была опровергнута экономистами, брекситеры не отказались от своих слов – лозунги про 350 миллионов по-прежнему транслировались везде, где только можно. Эксперты считают, что именно эти завышенные во много десятков раз, но медийно раскрученные цифры склонили несколько десятков тысяч сомневающихся британцев к голосованию за выход из Евросоюза, и Брексит состоялся.

По своему содержанию понятие «постправда», а точнее явление, характеризующее данным термином, не является эксклюзивным для XXI века, хоть оно и возникло в научном и публицистическом дискурсе на волне различных политических событий в 2016 году. Уже в философии XX века, а в особенности в постструктуралистских теориях проблема «отсутствия», а точнее «подмены» истины становится своего рода лейтмотивом. «Постправда» отсылает нас к теории симулякров, предложенной Ж. Бодрийяром, «Обществу спектакля» Э. Ги Дебора, сингулярной субъективности Ж. Делеза, антифилософии А. Бадью и другим теориям. Культура постправды фиксирует онтологическую проблематику достоверности любого образа или сообщения в современном мире, подчеркивая принципиальную конструируемость сообщения, являющегося по своей сути симулякром, а так-



же «кризис факта и падение объективности». В результате политики СМИ снижается доверие ко всем государственным институтам, даже истинную информацию население воспринимает как очередную манипуляцию.

Преобладающей функцией СМИ вместо фиксирования изменений в реальной действительности **становится создание виртуальной картины мира, подменяющей собой настоящую**. Информационный поток, намеренно конструируемый с целью формирования определенного политического дискурса, получил в современной исследовательской литературе название «постправды», а современная цивилизация, в которой событие «считается реальным, только если его показали по телевизору» – шоу-цивилизация. Поле «постправды» становится идеальной средой для создания фейков – опубликованных в СМИ журналистских сообщений, содержащих недостоверную информацию, которые постепенно преобразуются из досадного исключения в полноправный метод организации информационного пространства и ставят под вопрос право человека на качественную информацию.

Сегодня понятие «манипуляция» во многом идентично внедрению в сознание идей, мыслей и представлений, формирование когнитивного образа мира (Schank, 1991) путем массированного распространения специально подготовленной по форме и содержанию информации. В этой связи в работе «Информационно-коммуникационное пространство современной России», вышедшей в Германии, В.В. Тепикин указывает: *«Человека в современном информационном обществе продолжают активно формировать и направлять, так сказать «информировать». И манипулирование позволяет погрузить аудиторию в состояние иллюзорности, ведь само активное информационное поле обладает способностью формировать сознание людей, подчиняя их тем, кто управляет процессом»*.

Алгоритм манипуляции включает в себя несколько основных этапов:

1) Анализ культурно-психологических особенностей целевой аудитории или ключевого информатора, составление культурно-психологического портрета целевой аудитории. Используются различные опросы, фокус-группы и глубинные интервью с представителями целевых групп при участии аналитиков и военных психологов.

2) Построение в СМИ виртуальной картинки заданного события, совместимой с психологическими установками и картиной мира целевой аудитории и выводящей ее на нужную модель поведения в рамках целевого ориентира манипуляции. Сегодня виртуальная картинка формируется с использованием передовых компьютерных технологий и достижений кинематографии, что, как отмечают исследователи (Baudrillard, 1991), делает ее в массовом восприятии более реальной и яркой, чем подлинная реальность. Так вот, традиционно для придания достоверности транслируемой информации брался такой видеоматериал, из которого трудно сделать какой-то определенный вывод. Поясню. Пример раз.

Информация – «В столице государства такого-то беспорядки, волнения, граждане возмущены». Видео – на мобильный телефон снято, как несколько человек куда-то бегут, все трясется, некоторую часть материала составляет видео, снятое камерой «в пол» (то есть просто мельтешение асфальта), слышны какие-то крики, крупный план забинтованной руки – в целом понять, где это и что это – затруднительно. Но показанная картинка придает сообщению достоверности, заставляя сопереживать целевую аудиторию.

Мы видим, как вранье прикрывается какой-то картинкой, которая подпадает под заданные условия – беспорядки, трупы, суматоха и прочее. Но это все же, несмотря ни на что, попытка убедить зрителя в правдивости транслируемой информации. То есть еще существует необходимость доказывать достоверность произносимого с экрана.

3) Планирование реального события, имеющего символическое значение и служащего пусковым механизмом, вынуждающим целевую аудиторию поверить в реальность заданной извне виртуальной картинки и действовать в соответствии с ней.

*История американских войн – это история подлогов и провокаций. И подготовка к вмешательству в Сирии здесь не исключение. Простая двухходовая комбинация: вначале объявляется, что химическая атака – это «красная черта», которую режиму Башара Асада ни в коем случае не стоит переходить. Затем в селе Гута кто-то применяет отравляющий газ – более тысячи погибли. Буквально через час все мировые СМИ трубят о «чудовищном преступлении Асада» (который прекрасно знает, что Запад ищет повод для вторжения, и вряд ли стал бы подставлять себя под удар). Журналисты вещают с места событий, позабыв, наверное, о том, что отравляющие газы так быстро не рассеиваются. В общем, мистификация в Сирии – это очередной искусственно созданный casus belli. И, как показывает тот же иракский опыт, дипломатические усилия вряд ли заставят американцев свернуть с тропы войны.*

4) Управление информационными фильтрами, призванное синхронизировать в СМИ информационные потоки и закрепить положительные результаты манипуляции. Важным элементом манипуляции служит планирование отвлекающих и шоковых событий для отключения способности критически мыслить, повышения уровня внушаемости целевой аудитории, превращении ее в толпу, руководимую стадным инстинктом и управляемую извне.

В интернете гуляет картинка с трогательной подписью: «У этого пожилого человека ожоги 85% его тела, он не в состоянии самостоятельно дышать, вместо конечностей у него протезы. В прошлом он отличный пилот, астронавт. Участник многих сражений и ветеран войны. Его предала любимая женщина, которая ушла от него и забрала обоих детей, ему некому помочь. Давайте поможем старому ветерану. Жми лайк и рассказать друзьям. Не оставим человека в беде». Узнали персонажа? Это биография Дарта Вейдера.

**Если основной целью классической войны служит физическое уничтожение врага, то целью информационной войны, ведущейся посредством различных манипулятивных технологий, – служит уничтожение врага в духовном аспекте посредством разрушения его ценностей, а также смыслового контекста в котором эти ценности укоренены. Необходимым элементом здесь служит манипуляция исторической памятью: девальвация в массовом сознании исторических событий, имеющих символическое значение и объединяющих людей в социально-культурную общность. Одним из примеров здесь могут служить попытки девальвации значимости победы СССР во Второй мировой войне.**

#### **Вопросы и задания для повторения:**

1. В чем заключается разница между управлением и манипулированием?
2. Как вы считаете, можно ли использовать манипулирование для достижения благих целей?
3. Приведите примеры политических и экономических манипуляций. В чем заключается их опасность?
4. Сталкивались ли вы с применением методов социальной инженерии против вас? Разработайте свой кодекс безопасного поведения.
5. Приведите примеры манипуляций массовым сознанием из недавнего прошлого. Возможно ли предотвращение манипулятивного влияния СМИ?

## **Лекция 8. СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ.**

### **План**

1. Виды социологических исследований систем управления.
2. Организация и программа социологических исследований систем управления.
3. Использование методов сбора социологической информации при изучении процессов управления.
4. Социометрия как метод изучения взаимоотношений в организации.

### **1. Виды социологических исследований систем управления.**

В настоящее время особую актуальность приобретают социально-психологические методы управления, так как в силу достаточно высокого технического и экономического уровня современного общества произошло снижение потенциала развития технологических, экономических и административных методов управления. Особое место в рамках социально-психологических методов управления занимают социологические методы исследования, являющиеся частью так называемой «активной социологии». Социология управления, используя понятийный и методологический аппарат прикладной социологии, позволяет производить реальные изменения на различных уровнях взаимодействия людей в системах управления.

Социологическим исследованием системы управления будем называть разновидность исследований, в которой рассматривают общество, коллектив, индивидуума как целостную социокультурную подсистему, влияющую на эффективность, затраты, риск системы управления, и используют специфические приемы сбора, обработки и анализа первичной социологической информации.

Целью социологических исследований систем управления могут быть:

- оптимизация предприятием номенклатуры выпускаемых товаров или производимых работ, оказываемых услуг;
- отказ от тех товаров, работ и услуг, которые не пользуются спросом;
- совершенствование и модернизация товаров, работ и услуг, условий их предоставления с учетом дифференциации потребностей различных групп населения;
- выработка наиболее действенных методов пропаганды и реализации товаров, работ и услуг;
- изучение отношения потребителей, дилеров, брокеров к товару (работе, услуге), методам работы и персоналиям менеджеров при заключении договоров, получении гарантии;
- улучшение социальной ситуации в коллективе;

– снижение затрат за счет активизации человеческого фактора, улучшения мотивации к труду и др.

Различают три основных вида социологического исследования: разведывательное, описательное и аналитическое.

**Разведывательное (пилотажное, зондажное)** исследование решает весьма ограниченные по своему содержанию задачи. Оно охватывает, как правило, небольшие обследуемые совокупности и основывается на упрощенной программе и сжатом по объему инструментарии. Разведывательное исследование используется для предварительного обследования определенного процесса или явления. Потребность в таком предварительном этапе, как правило, возникает тогда, когда проблема мало изучена или вообще не изучена. Разведывательное исследование применяется для уточнения и корректировки гипотез и задач, инструментария и границ обследуемой совокупности в углубленном, широкомасштабном исследовании, а также для выявления трудностей, которые могут встретиться в дальнейшем.

Под первичной социологической информацией принято понимать полученные в ходе социологического исследования в различной форме необобщенные сведения (например, ответы опрашиваемых на вопросы анкеты, интервью, записи исследователя в карточках наблюдения и др.), подлежащие дальнейшей обработке и обобщению.

Выполняя вспомогательные задачи, разведывательное исследование служит поставщиком оперативных данных. В этом смысле можно говорить о такой его разновидности, как экспресс-опрос, цель которого состоит в получении отдельных сведений, особо интересующих исследователя в данный момент.

С помощью оперативных опросов определяют отношение людей к актуальным событиям и фактам (так называемый зондаж общественного мнения), а также степень эффективности только что проведенных мероприятий. Нередко к таким опросам прибегают для оценки хода и результатов различных общественно-политических кампаний.

Обычно в разведывательном исследовании используется какой-либо один из наиболее доступных методов сбора первичной социологической информации, дающий возможность сделать это в короткие сроки. Кроме того, если речь идет об уточнении предмета или объекта широкомасштабного исследования, может быть осуществлен анализ специальной литературы, а также проведен опрос компетентных специалистов (экспертов) либо лиц, хорошо знающих характерные черты и особенности объекта исследования.

**Описательное исследование** – более сложный вид социологического анализа, который позволяет составить относительно целостное представление об изучаемом явлении, его структурных элементах. Описательное исследование проводится по подробно разработанной программе и на базе методически апробированного инструментария. Его методологическая и методическая оснащенность делает возможными группировку и класси-

фикацию элементов по тем характеристикам, которые выделены в качестве существенных в связи с изучаемой проблемой. Описательное исследование обычно применяется в тех случаях, когда объектом служит относительно большая общность людей, отличающихся различными характеристиками. Это может быть коллектив крупного предприятия, где трудятся люди разных профессий и возрастных категорий, имеющие различные стаж работы, уровень образования, семейное положение и т.д., или население города, района, области, региона. В таких ситуациях выделение в структуре объекта относительно однородных групп дает возможность осуществить поочередную оценку, сравнение и сопоставление интересующих исследователя характеристик, а кроме того, выявить наличие или отсутствие связей между ними.

**Аналитическое социологическое исследование ставит своей целью углубленное изучение явления, когда нужно не только описать структуру, но и узнать, что определяет его основные количественные и качественные параметры.** Подготовка аналитического исследования требует значительного времени, тщательно разработанной программы и инструментария. По используемым методам сбора социологической информации аналитическое исследование носит комплексный характер. В нем, дополняя друг друга, могут применяться различные формы опроса, анализа документов, наблюдения.

Разновидностью аналитического исследования можно считать социальный эксперимент. Его проведение предполагает создание экспериментальной ситуации путем изменения в той или иной степени обычных условий функционирования объекта.

Точечное исследование дает информацию о состоянии и количественных характеристиках какого-либо явления или процесса в момент его изучения.

Сравнительные данные могут быть получены лишь в результате нескольких исследований, проведенных последовательно через определенные промежутки времени. Подобные исследования, основанные на единой программе и инструментарии, называются повторными.

Особый вид повторного исследования – панельное. Панельное исследование предусматривает неоднократное изучение одних и тех же лиц через заданные интервалы времени.

Социологические исследования занимают особое место в инструментарии исследования социальных систем и процессов. Социологические исследования производственных отношений и человеческого фактора являются неотъемлемым элементом диагностических исследований автоматизированных систем управления.

**Областью применения социологических методов является исследование ценностных ориентаций членов социальных сообществ по отношению к различным явлениям, изучение которых позволяет выявлять**

тенденции в развитии общества и определить меры эффективного воздействия на членов этих сообществ.

Социологические методы позволяют более **полно представить картину исследуемой реальности, включающей наряду с объективными характеристиками внешнего объекта, ценностные ориентации, интересы и сложившиеся стереотипы.**

Социологические методы дают точные представления о состоянии и динамике социальных систем.

Что касается фактов, то можно сказать, что при исследовании систем управления существует ряд особенностей в использовании фактов: они используются как база, но с учетом особенностей сложной системы и субъективного фактора. На примере социального эксперимента можно сказать, что никакой социальный эксперимент не дает еще теории в готовом виде, а служит лишь основой теоретического обобщения, истолкования, документирования теоретических выводов, принципов и заключений, а также, в известных пределах, специфическим критерием их содержательности, истинности и достоверности.

Ключевыми направлениями практического применения социологических методов в исследовании социально - экономических и политических процессов являются:

1. Выявление факторов, влияющих на проявление и изменение параметров социального объекта. Например, управленческая задача усиления трудовой мотивации должна сопровождаться определением факторов, которые определенным образом влияют на мотивационную активность в данный момент, сдерживая или стимулируя эту активность.

2. Определение факторов. Формирующих структуру потребительского спроса и учитываемых в практике маркетинговых исследований.

3. Подготовка и реализация управленческих решений. В практике управления многое зависит от того, как принимаются решения в социальных группах и насколько ориентации социальной группы способствуют поставленным перед ней задачам.

4. Определение межличностных взаимоотношений в социальных группах, призванное обеспечить эффективное взаимодействие членов рабочих коллективов при выполнении производственных задач.

5. Выявление ценностных ориентаций личности и социальных групп, участвующих в достижении социально значимых целей, - деятельности, предполагающей наличие единого центра координации и управленческого контроля. Общность ценностных ориентаций людей обеспечивает наилучшие условия для организации их совместной деятельности и усиление эффективности управленческой деятельности.

6. Тестирование общественного мнения на предмет его политических и социальных ориентаций.

7. Экспертная оценка проектов и программ, позволяющая сделать оптимальный выбор альтернативных способов реализации

8. Диагностика состояния и функционирования социальных систем.

При этом решение поставленных задач должно быть обеспечено при помощи трех основных разделов: подготовки программы социологического исследования; организации и проведения опросов, интервью и разработки схемы обобщения и обработки данных.

## **2. Организация и программа социологических исследований систем управления.**

Организация социологических исследований СУ подразумевает разработку их программ. **Программа – это документ, который содержит теоретическое обоснование методологических подходов и методических приёмов изучения определённого явления или процесса. Программу называют стратегическим документом, в котором выражены концепция исследования проблемы, те вопросы, которые особо заинтересовали организаторов и побудили их предпринять попытку осуществить научный анализ. Программа выражает понимание и знание: что надо сделать; чем выполнить задуманное; как выполнить.**

**Программа социологического исследования** обычно включает в себя подробное, чёткое и завершённое изложение следующих разделов:

➤ **методологическая часть** – формулировка и обоснование проблемы, указание цели, определение объекта и предмета исследования, логический анализ основных понятий, формулировка гипотез и задач исследования;

➤ **методическая часть** – определение обследуемой совокупности, характеристика используемых методов сбора социологической информации, логическая структура инструментария для сбора этой информации, логические схемы её математической обработки;

➤ **организационная часть** – позволяет спланировать деятельность исследователя (коллектива) на всех этапах работы.

Основные требования к разрабатываемой программе исследований: необходимость; ясность и чёткость; гибкость; логическая последовательность структуры.

**Программа СИ.** Одной из центральных задач при подготовке СИ является разработка **программы социологического исследования**. Программа СИ содержит всестороннее теоретическое обоснование методологических подходов и методических приёмов изучения определённого явления или процесса, что обуславливает две ее основные части: методологическую и методическую (процедурную).



Таблица 7.1.

### Разделы программы СИ

Методологический раздел	Методический (процедурный) раздел
1. Формулировка и обоснование социальной проблемы (актуальность, цель СИ);	1. Определение изучаемой совокупности, характеристика выборки;
2. Определение объекта и предмета исследования, проблемной ситуации;	2. Характеристика методов сбора первичной информации;
3. Логический анализ основных понятий (операционализация);	3. Последовательность применения инструментария для сбора информации;
4. Определение задач исследования и формулировка гипотез.	4. Программа обработки собранных данных на ЭВМ.

Содержание программы СИ составляет выделения объекта и предмета исследования, проблемы исследования, гипотезы, методов и методик исследования, а также выборки, на которой будет проводиться исследование. Проблема СИ – вопросительная ситуация, связанная с противоречием между социальной действительностью и ее теоретическим представлением и требующая для своего познания и разрешения определенных методов, процедур и приемов исследования. Проблема СИ выражается через такой вопрос или комплекс вопросов, которые представляют теоретический или практический интерес, и не имеют ответов в накопленном социологическом знании. Цель исследования – общая направленность исследования, ожидаемый конечный результат. Цель исследования определяет преимущественную ориентацию на решение теоретических или практических задач. При этом цель СИ должна быть обязательно согласована с представителями организации – заказчика исследования.

Таблица 7.2.

### Элементы программы СИ

Элементы программы	Описание
Формулирование проблемы предполагает выбор конкретного объекта исследования. <b>Объект исследования</b> – то, на что направлен процесс познания	Социальный процесс (миграция, глобализация и т.д.)
	Сфера социальной жизни (экономическая, духовная и т.д.)
	Трудовой коллектив
	Определённые общественные отношения и пр.
<b>Проблемная ситуация</b>	Возникающее объективно в процессе развития общества <b>противоречие</b> между знанием о потребностях людей в каких-либо результативных теоретических или практических действиях и незнанием путей, средств и методов реализации этих необходимых действий.

<b>Предмет исследования</b>	Идеи, свойства, характеристики, присущие данному объекту (например: объект – коллектив, предмет – состояние нравственного сознания членов коллектива)
<b>Направления анализа,</b> выделяемые в зависимости от цели исследования	Теоретическое: основное внимание теоретическим и методологическим вопросам (изучение литературы и др.)
	Прикладное: постановка конкретных целей, применение типовых решений поставленных задач
<b>Задачи (ступени к цели исследования).</b> В наиболее общей форме задачи любого исследования состоят в получении нового знания	Главные (основные) – центральный вопрос исследования. Основные задачи СИ заключаются в поиске ответа на центральный вопрос: каковы пути и средства решения исследуемой проблемы?
	Дополнительные (не основные), технические (составить анкету, провести анализ и т.д.)
<b>Гипотеза</b>	Научное предположение, выдвинутое для объяснения явлений, процессов и др. В ходе исследования гипотеза подтверждается или опровергается. Гипотезы должны соответствовать исходным принципам общесоциологических теорий; быть взаимосвязанными и представлять в совокупности систему доказательств выдвинутого объяснения; быть доступными проверке в процессе данного социологического исследования; не должны противоречить известным и проверенным фактам, а также друг другу (хотя и могут быть альтернативными).
<b>Логический анализ понятий (операционализация)</b>	Важная часть программы исследования. В этом разделе разрабатываются методологические процедуры. Суть процедур – логическое упорядочение основных категорий – понятий (основных и не основных)

Важным моментом составления процедурной части СИ выступает определение обследуемой совокупности, в связи с чем перед социологом встает проблема составления выборки.

Рабочий план исследования отражает основные процедурные мероприятия. Он позволяет заранее предусмотреть и наиболее точно определить объём научных, организационных и финансовых затрат, помогает избежать суевы, придаёт исследованию ритмичность на всех его этапах.

Структурные компоненты плана социологического исследования могут быть сгруппированы в соответствии с последовательностью их осуществления в четыре блока.

**Блок первый.** В нём определяются: порядок обсуждения и утверждения программы и инструментария исследования; формирование и подготовка группы сбора первичной информации; проведение пробного исследования; внесение коррективов в программу и инструментарии сбора первичной информации по итогам пробного исследования; размножение инструментария.

**Блок второй.** Фиксирует в плане все организационные и методические виды работ, обеспечивающие чёткое проведение полевого исследования, т.е. массовый сбор первичной социологической информации. Здесь

предусматривается и выбор соответствующего места и времени для опроса, и предварительное информирование опрашиваемых о целях, задачах и практических «выходах» исследования, и централизованный сбор заполненных анкет, бланков интервью или других видов инструментария.

**Блок третий.** Охватывает совокупность операций для подготовки первичной информации к обработке. Под специальным контролем формируется массив информации, предназначенный для математического анализа. Предварительно осуществляются кодировка открытых вопросов, выбраковка негодных анкет.

**Блок четвёртый.** Включает все виды работ, связанные с анализом результатов обработки полученных данных, обсуждением предварительного и итогового отчётов, выработкой рекомендаций.

**Можно предложить следующий алгоритм организации социологического исследования:**

- 1) организация отношений с заказчиком и соисполнителем исследования;
- 2) оформление договоров и соглашения;
- 3) обеспечение доступности источников информации (документов, наблюдаемых ситуаций, респондентов);
- 4) обеспечение организационных условий для проведения исследования (время, помещение, условия, оргтехника);
- 5) финансовое и кадровое обеспечение исследования;
- 6) тиражирование методического инструментария;
- 7) проведение пробного исследования;
- 8) проведение основного исследования;
- 9) обработка результатов исследования;
- 10) обсуждение с заказчиками результатов и практических рекомендаций;
- 11) внедрение практических рекомендаций, социологических технологий и контроль за их внедрением.

### **3. Использование методов сбора социологической информации при изучении процессов управления.**

**Опрос – метод сбора социологической информации, предусматривает устное или письменное обращение исследователя к определенной совокупности людей (респондентов) с вопросами, содержание которых представляет изучаемую проблему на уровне эмпирических индикаторов (то есть знания или мнения респондентов по изучаемой проблеме); регистрацию и статистическую обработку полученных ответов, их теоретическую интерпретацию.** Он является самым распространенным методом сбора информации, с его помощью получается до 90% всех первичных социологических данных.

Специфика этого метода СИ состоит в том, что при его использовании источником первичной социологической информации является человек (респондент) – непосредственный участник исследуемых социальных процессов и явлений. Основными видами опроса, в зависимости от письменной или устной формы общения с респондентами, являются **анкетирование и интервью**. **Преимуществами** данного метода являются легкость и дешевизна его организации, универсальность вопросов, по которым можно проводить опрос, возможность максимального использования технических средств для обработки данных. **Недостатки** опроса вызваны тем, что на качество полученной информации влияет личность респондента – уровень его образования, культуры, свойства памяти, отношения к исследуемой проблеме, а также личность самого исследователя, уровень его профессионализма, коммуникативные способности и т. д. **Выделяют следующие виды опроса: анкетирование, интервью, социометрический опрос и экспертный опрос.**

Анкета представляет собой объединенную единым исследовательским замыслом систему вопросов, направленных на выявление количественно-качественных характеристик объекта и предмета анализа. Ее предназначение – дать достоверную информацию. Для этого надо знать и соблюдать ряд правил и принципов ее конструирования, а также особенности различных вопросов. При составлении анкет необходимо учитывать, что вопрос должен быть одинаково понятен различным социально-демографическим группам респондентов (молодым и пожилым, людям с разным образованием и т.д.). Анкета должна быть четко структурированной. Она включает краткое вступление, в котором указывается тема, цели, задачи опроса, называется организация, его проводящая; объясняется техника заполнения анкеты. Потом следуют наиболее легкие вопросы, задача которых состоит в том, чтобы заинтересовать собеседника, ввести в курс обсуждаемых проблем. Более сложные вопросы и своеобразная «паспортичка» (с указанием социально-демографических данных) помещаются в конце анкеты. При этом количество вопросов в анкете лимитировано, потому что анкета, требующая для заполнения более 45 минут, несет в себе больше случайной информации, так как респондент устает и начинает заполнять анкету случайным образом. Поэтому оптимальным считается наличие 35–45 вопросов, что соответствует по времени 35–45 минутам. Работа с анкетой вызывает усталость, поскольку требует умственного напряжения, особенно у неподготовленных людей. Нередко именно из-за этого некоторые опрашиваемые (хотя и не всегда осознают это в полной мере) отказываются от заполнения вопросника или от ответа на отдельные вопросы. Как показывает анализ анкет, чем сложнее методика, чем она многословнее и чем труднее вопросы по содержанию и по форме, тем выше процент отказа от ответов (иногда до 70%).

По числу опрашиваемых анкетирование делится на индивидуальное и групповое. По способу распространения анкет различают: **раздаточную анкету, почтовую (рассылается по почте) и печатную (публикуется в прессе)**. Почтовый опрос – разновидность анкетирования и правомерно рассматривается как эффективный прием сбора первичной информации. В наиболее общем виде он заключается в рассылке анкет и получении на них ответов по почте. Важное преимущество почтового опроса – простота организации. Нет надобности в подборе, обучении, контроле за деятельностью большого количества анкетеров. Еще одним позитивным свойством является возможность выбора респондентом наиболее удобного для него времени заполнения анкеты. Вместе с тем почтовый опрос имеет и свои недостатки. Основной из них – неполный возврат анкет, то есть не все респонденты заполняют анкеты и отправляют их исследователям, поэтому может получиться так, что мнения ответивших не совпадают с мнениями тех, кто воздержался от участия в почтовом опросе. Разновидность опроса – прессовый (печатный) опрос. В этом случае анкета печатается в газете или журнале. В последнее время широко используется Интернет-опрос, однако методика проведения подобного исследования еще недостаточно разработана.

По **технике заполнения** вопросы в анкете делятся на следующие виды:

- открытые вопросы (предполагающие самостоятельную формулировку респондентом ответов)
- закрытые вопросы (с выбором из готовых вариантов ответа)
- полужакрытые (смешанные).

**На открытый вопрос всегда отвечают примерно в два раза меньше респондентов, чем на закрытый вопрос.** Закрытый вопрос чаще используют как основной в социологическом исследовании, альтернативы которого описывают содержание и понятийную сущность вопроса. До настоящего времени к открытому вопросу социологи подходят как к одному из путей определения возможных вариантов ответов на закрытый вопрос при поисковом исследовании. Нередко случается так, что социолог знает только приблизительные варианты ответа на вопрос, или варианты ответов известны, но не всегда можно заранее определить, какие из них являются важнейшими для исследования. Обычно так бывает, если социолог хочет выяснить структуру мотивов, оценок явления, общие представления опрашиваемых на уровне первого знакомства с объектом, или предметом, исследования.

И в самом деле, возьмем какую-нибудь малоизученную тему и попытаемся построить закрытый вопрос. Например, сформулировать альтернативы в вопросе, почему люди покупают автомашину. Можно, конечно, как уже говорилось, основываясь на некотором общем представлении или посоветовавшись с кем-нибудь, написать ряд вариантов ответов: удобное средство передвижения, сокращение времени на поездки, престижность, занятие в свободное время. Но являются ли эти альтернативы исчерпывающими, полностью ли они описывают структуру мотивов покупки авто-

машины? Наверное, имеются и другие мотивы, о которых социолог при первом подходе к исследованию не имеет даже представления.

Для того, чтобы выяснить хотя бы на поведенческом уровне основные мотивы, следует представить респондентам свободу выражения и попросить их написать, почему они купили автомобиль, т.е. задать открытый вопрос. Совокупность ответов на открытый вопрос и их типология позволят выявить структуру мотивов. Открытые вопросы имеют ряд преимуществ по сравнению с закрытыми. Они позволяют респондентам полностью, без каких-либо ограничений со стороны социолога выразить свое мнение, высказать самое насущное, поднять иногда такие проблемы, которые, может быть, и не пришли бы в голову социологу. Анализ высказываний респондентов позволяет во многих случаях определить проблемы, противоречия, нерешенные вопросы, выявить область действия изучаемых явлений, представить их в неожиданном ракурсе.

Однако открытые вопросы, как и другие типы вопросов, имеют границы использования. Во-первых, открытый вопрос всегда труден для респондента. Не все опрашиваемые готовы к такой работе и многие уклоняются от нее. В среднем на открытые вопросы отвечают от 40 до 70% опрошенных, в зависимости от характера вопроса.

Другая сложность состоит в большой разбросанности ответов, что существенно затрудняет их квалификацию. Например, при опросе студентов МГУ задавался такой вопрос: «Что бы Вы сделали в первую очередь для повышения успеваемости и совершенствования процесса подготовки студентов, если бы были деканом?» Около 500 человек (из 1300) ответили на этот вопрос. Они высказали примерно 800 предложений, критических замечаний, при классификации которых было выделено 40 более или менее однородных групп. Дальнейшая классификация требовала более общего основания, однако при этом терялась бы специфика того или иного предложения<sup>10</sup>.

Из всего многообразия вопросов можно выделить те, которые фиксируют уже свершившееся действие, указывают на наличие какого-то факта. Например, уволился с работы, купил цветной телевизор, отдыхал на море, имеет библиотеку и т.д. Это так называемые **фактологические** вопросы. Они, как правило, четко определены во времени: «Имели ли Вы постоянную работу в течение последнего года?»

Фактологические вопросы обычно не представляют трудности для восприятия и сложности для ответа. Правда, некоторые из них могут требовать и хорошей памяти, и значительных умственных усилий, когда исследователь, например, спрашивает о далеком прошлом или просит произвести суммирование некоторых действий или их усреднение: «Сколько чашек кофе Вы выпиваете в день?», «Как в среднем Вы учитесь?», «Как

---

<sup>10</sup> Аверьянов Л.Я. Социология: искусство задавать вопросы. М., 1998. С.79

обычно Вы проводите свое свободное время?» и т.д. В связи с этим следует отметить некоторые особенности фактологических вопросов, касающихся далекого прошлого и будущего действия.

Фактологические вопросы, как уже отмечалось, фиксируют свершившиеся, независимые от оценки респондента факты. Но тут есть опасность, если это касается далекого прошлого, что факт (наличия, действия) может восприниматься через качественную оценку ситуации. Например, социолог спрашивает, сколько квадратных метров жилплощади имел респондент 15 лет назад. Большинство из опрошенных помнит это в лучшем случае приблизительно. Метраж жилища в данных случаях нередко фиксируется через качественные определения: большая или маленькая комната, т.е. такая, какой она осталась в восприятии респондента. Соответственно меняется и представление о метраже комнаты. Исследуя однажды жилищные условия респондентов, которые они имели 15 лет назад, социологи неожиданно выяснили, что в зависимости от увеличения или сохранения численности проживающих в квартире ее общий метраж в восприятии жильцов уменьшается или увеличивается. Это можно объяснить тем, что перенаселенная квартира воспринимается как маленькая, а малонаселенная – как большая. И хотя в приведенном примере ответ респондентов выражался в некоторых количественных единицах, на самом деле здесь снималась информация об оценке респондентами своих жилищных условий. Как видим, при этом произошла подмена понятий, в результате чего полученная информация не отразила той реальности, которая исследовалась социологом.

Основным недостатком фактологических вопросов является то, что они не изучают действие в развитии, они лишь фиксируют факт, давая моментный срез. Однако для понимания причин того или иного явления этой информации часто оказывается недостаточно. Вот почему для изучения глубинных истоков того или иного явления, верной оценки тех или иных социально-экономических, духовных процессов социологи используют так называемые **мотивационные** вопросы.

Они имеют несколько форм и соответственно различное назначение: снимают интенсивность протекания процесса, выясняют мотивы поведения, дают оценку деятельности (через мнение респондентов), выясняют личностные установки, ценностные ориентации, показывают направленность протекания процесса и т.д.

В профессиональной анкете также используется достаточно разнообразные вспомогательные вопросы. Они входят в анкету как ее неотъемлемая часть и играют существенную роль. Вспомогательные вопросы обеспечивают надежное функционирование всех основных, программных вопросов. Как и в любой беседе, в анкете надо уметь вступить в разговор с респондентом, заинтересовать, возбудить его внимание. Для этого применяются вспомогательные **контактные** вопросы. Первое и, основное пра-

вило, которое применяется в данных случаях, это говорить о том, что может волновать, интересовать респондента.

В анкете труднее вступить в контакт, чем в интервью, поскольку разговор идет заочный. И тем не менее контакт необходим для достижения той же цели: привлечь внимание респондента, заинтересовать его, втянуть в работу над анкетой. Для этого можно начать анкету с простых, понятных и интересных вопросов: о хоккее, футболе, воспитании детей, семье, домашних заботах, проведении отпуска и т.д. Хорошо построить первые вопросы таким образом, чтобы ответ был утвердительным, чтобы в двух-трех контактных вопросах респондент обязательно ответил бы положительно, выбрал бы альтернативу, начинающуюся с «да». Отрицательный ответ может подспудно нести в себе и нежелание контакта.

**Буферные вопросы.** При исследовании проблемы миграции сельского населения в город нередко формулируется серия вопросов о социальном обслуживании на селе. Затем для выяснения мотивов переезда в город сельским жителям задаются вопросы о том, что привлекает их в городе. Если эти вопросы не разъединить, не поставить между этими блоками буферный (промежуточный, нейтральный) вопрос, то может получиться так, что первая серия вопросов окажет влияние на ответы на последующие вопросы, касающиеся мотивов переезда в город. Так, если респондент ответил, что на селе, где он живет, плохое культурно-бытовое обслуживание, нет клуба, почты, библиотеки, нет условий для проведения досуга, то можно с полным основанием ожидать, что он выдвинет именно эти причины в качестве ведущих при решении о переезде в город.

Исследователи не раз попадали в подобные ловушки, расставленные ими же самими. Чтобы нейтрализовать влияние вопросов о социальном и культурном обслуживании селян на ответы респондентов о мотивах переезда в город, целесообразно сформулировать ряд буферных вопросов. В качестве буферных могут выступать вопросы какого-нибудь другого блока анкеты.

Иногда в исследовании приходится задавать серию однотипных вопросов. Так, при изучении читательской аудитории всегда приходится вводить большое количество вопросов о рубриках, темах той или иной газеты и об отношениях к ним респондента. Это создает монотонность анкеты и быстро утомляет опрашиваемых. Для оживления их внимания и повышения заинтересованности в работе вводится ряд вопросов отвлекающего характера. Например: «Кто первый читает газету в Вашей семье?», «Какие газетные материалы больше всего нравятся Вашей жене (мужу)?» и пр. Это тоже буферные вопросы.

**Буферный вопрос предназначен для переключения внимания респондента на новый тематический комплекс вопросов, для нейтрализации возможных влияний предыдущих вопросов на последующие, для переориентации опрашиваемых, для снятия монотонности.** Буферные вопросы необязательно тематически связаны, однако желательно со-



блюдовать определенную логическую последовательность, хотя бы даже чисто формальную. Иначе при резком, часто повторяющемся переходе от одного вопроса к другому у опрашиваемых могут возникнуть раздражение и негативные реакции. Как и другие вспомогательные вопросы, буферные вопросы могут содержать определенную смысловую нагрузку в рамках изучаемой проблемы, и информация от них может быть использована в последующем анализе.

Чтобы исследователь и респондент говорили на одном языке, понимали друг друга, в анкете необходимо формулировать **контрольные вопросы**. Скажем, после вопроса «Скажите, пожалуйста, большая ли у Вас дома библиотека?» (ответ: «Большая») задается следующий вопрос: «А Вы не назовете примерное количество книг в Вашей библиотеке?» (ответ: «Примерно 100 книг»). Контрольным вопросом мы определяем, что понимает респондент под «большой библиотекой». Анализируя его представление «большая библиотека» и соотнося его с общепринятым пониманием или с пониманием исследователя, можно определить некоторые качества респондента, например, не желает ли он представить себя в более выгодном свете.

Контрольные вопросы, или, как их иногда называют, **вопросы-фильтры**, имеют разнообразные функции. Они предназначены для проверки опрашиваемых на информированность, компетентность, объективность самооценок.

Нередко респондент склонен преувеличивать свои знания, способности, показаться в более выгодном свете, представить себя более осведомленным, чем это есть на самом деле. В принципе небольшое приукрашивание себя не так уж страшно. Пожалуй, оно даже играет положительную роль, несколько повышая тонус. Однако в социологическом исследовании такое, казалось бы, невинное преувеличение своих знаний иногда может привести к искажению ответов и существенно сказаться на достоверности информации.

У контрольных вопросов на проверку искренности есть удивительная особенность, несмотря на то, что большинство этих вопросов не представляет большого труда для понимания и точного ответа, всегда находится и иногда довольно большая часть респондентов, ответивших неправильно. Возьмем из психологического теста Айзенка серию вопросов на лживость (так называемой **шкалы лжи**), или, выражаясь мягче, на неискренность. В ряде исследований, где эти вопросы были введены в социологическую анкету, были получены весьма интересные распределения.

**1. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания?** Вряд ли найдется такой человек, который бы всегда выполнял свои обещания. И тем не менее 33% опрошенных ответили, что они всегда сдерживают свои обещания.

**2. Бывают ли у вас такие мысли, которые вы хотели бы скрыть от окружающих?** И довольно много, о чем знают не только психологи. Однако 6% опрошенных ответили, что мыслей, которые они хотели бы скрыть от других, у них не бывает.

**3. Бывает ли так, что вы говорите о вещах, в которых мало разбираетесь?** Можно сказать, что постоянно, например, о политике, погоде, разводах, болезнях и пр. Но 53% респондентов ответили, что такого с ними не бывает.

**4. Все ли ваши привычки хороши и желательны?** Если положить руку на сердце, то конечно, нет. Но вот 16% опрошенных ответили, что все их привычки хороши и желательны.

**5. Бывает ли так, что вы передаете слухи?** Недаром же говорят, что мир слухами полнится. А кем они передаются? Каждым из нас. Но опрос показал, что 32% респондентов считают иначе, т.е. что они не передают слухов.

**6. Есть ли среди ваших знакомых такие, которые вам не нравятся?** Конечно, есть, ведь знакомых не выбирают, они появляются спонтанно. Однако 30% ответили, что таких знакомых у них нет.

**7. В большинстве случаев вы считаете себя знающим человеком?** Даже исходя из здравого смысла, нельзя считать себя всезнающим. Однако 32% опрошенных считают, что да.

**8. Бывает ли у вас так, что, разозлившись, вы, как говорят выходите из себя?** У кого реже, у кого чаще, но, наверное, у каждого человека хотя бы изредка это бывает. Тем не менее 33% ответили, что с ними этого не бывает.

**9. Откладываете ли вы иногда на завтра то, что должны сделать сегодня?** Проверьте себя, и Вы согласитесь, что иногда все-таки бывает. А вот 51% опрошенных ответили, что они никогда не откладывают на завтра то, что должны сделать сегодня.

И в самом деле, бывают случаи, когда мы не сдерживаем своих обещаний, иногда говорим о том, в чем хорошо не разбираемся, не все наши знакомые нам нравятся, передаем слухи. И когда респонденту в интервью, в очной беседе задаешь эти вопросы, то он, как правило, без труда, правда, иногда после некоторого разъяснения смысла вопроса, находит правильный ответ. Но как только эти вопросы попадают в серию других, как это бывает в анкетах, то мы получаем почему-то совсем не те ответы, которые соответствуют действительности. По тесту Айзенка насчитывается примерно 15% людей, любящих себя приукрашивать. В анкетном опросе (было проведено три экспериментальных опроса в 1986 г. с общей численностью респондентов 1700 человек) на эти вопросы в среднем неправильно ответили 40% респондентов. А это довольно много<sup>11</sup>.

Выделяют также контрольные вопросы, задаваемые с целью выявить устойчивость и непротиворечивость ответов респондентов. Например, задается общий вопрос о удовлетворенности учебной работой, а затем полученный ответ контролируется вопросами о частных аспектах этой проблемы (о желании сменить институт или специальность).

---

<sup>11</sup> Маслова О.М. Вопрос как инструмент получения эмпирических данных // Методы сбора информации в социологических исследованиях. Кн. 1. / Отв. ред. В. Г. Андреевков, О.М.Маслова. М.: Наука, 1990. С. 64-91

Следует отметить, что от корректности формулировки вопроса во многом зависят и результаты исследования. В журнале «Социс» № 6, 2003 год была опубликована статья доктора социологии Генриха Вевюровского «Версии вопроса при исследовании общественного мнения»<sup>12</sup>, в которой приводятся любопытные данные о том, как **формулировка вопроса влияет на ответ респондента**. К примеру, на вопрос американского исследования «Как вы думаете, должно ли правительство США **не допускать** публичное высказывание взглядов, в которых критикуется демократия?» ответило положительно 39% опрошенных. На этот же вопрос, но в формулировке «Как вы думаете, должно ли правительство США **запрещать** публичное высказывание взглядов, в которых критикуется демократия?» ответило положительно только 21% опрошенных. Комментируя результаты, исследователь констатирует, что американское общество негативно относиться к запрещению чего-либо. Люди предпочитают говорить, что нечто **недопустимо**, чем **запрещается**.

Искусство ставить вопросы – одна из проблем методики социологических исследований. Вот перечень некоторых типичных методологических ошибок, которые могут встречаться в социологических анкетах: пересечение вариантов ответов, упущение в закрытых вопросах существенного для предмета исследования состояния действительности, объединение в одном вопросе проблем разного характера и т. д.

### **Интервьюирование. Экспертный опрос**

**Интервью** – это проведение беседы по заранее определенному плану, основанное на непосредственном, личном контакте социолога и респондента. Отличие интервью от анкетирования заключается в личном общении социолога и респондента, в большем количестве времени на получение того же объема информации, наличии штата специально обученных интервьюеров, что требует дополнительных финансовых и временных затрат, отсутствие анонимности. Этот метод опроса требует больших затрат времени и средств, чем анкетирование, но вместе с тем повышается надежность собираемых данных за счет уменьшения числа не ответивших и ошибок при заполнении вопросников. Различают три вида интервью: **стандартизированное, полустандартизированное и свободное**, в зависимости от того насколько жестко и подробно разработаны вопросы и правила проведения данного интервью. Особенности интервью по-разному проявляются в различных его организационных формах. **Интервью по месту работы**, занятий, то есть в служебном помещении. Оно наиболее целесообразно, когда изучаются производственные или учебные коллективы, а предмет исследования связан с производственными или учебными делами.

**Интервью по месту жительства**. Оно становится предпочтительным, если предмет опроса касается таких проблем, о которых удобнее по-

---

<sup>12</sup> Вевюровского Г. Версии вопроса при исследовании общественного мнения // Социс, 2003, № 6. С. 45.

говорить в неофициальной обстановке, свободной от влияния служебных или учебных отношений.

**Стандартизированное (формализованное) интервью** – самая распространенная разновидность интервьюирования. В этом случае общение интервьюера и респондента строго регламентировано детально разработанными вопросником и инструкцией, предназначенной для интервьюера. При использовании этого вида опроса интервьюер обязан точно придерживаться формулировок вопросов и их последовательности. **Полустандартизированное интервью** – следующая ступень, ведущая к уменьшению стандартизации поведения интервьюера и опрашиваемого. Оно имеет своей целью сбор мнений, оценок по поводу конкретной ситуации, явления, его последствия или причин. Респондентов в этом виде интервью заранее знакомят с предметом беседы. Предварительно заготавливают и вопросы для такого интервью, причем их перечень для интервьюера обязателен: он может менять их последовательность и формулировки, но по каждому вопросу должен получить информацию. **Свободное интервью** отличается минимальной стандартизацией поведения интервьюера. Этот вид опроса применяется в тех случаях, когда исследователь приступает к определению проблемы исследования. Свободное интервью проводится без заранее подготовленного вопросника или разработанного плана беседы; определяется только тема интервью.

Довольно специфическим методом сбора социологической информации является метод **экспертной оценки**, который, в отличие от предыдущего, не имеет массового характера. К этому методу социологи обращаются в случае, когда очень тяжело или невозможно определить объект – носитель проблемы. Опросы компетентных лиц называют экспертными, а результаты опросов – экспертными оценками. Как сформировать группу экспертов? На самом первом этапе отбора в качестве критериев целесообразно использовать два признака: род занятий и стаж работы по интересующему нас профилю. При необходимости учитываются также уровень, характер образования, возраст. Центральным среди критериев отбора экспертов является их компетентность. Для определения применимы, с той или иной степенью точности, два метода: самооценка экспертов и коллективная оценка авторитетности экспертов. Метод коллективной оценки применяется для формирования группы экспертов в том случае, когда они имеют представление друг о друге как специалисты. Такая ситуация характерна для учёных, творческих деятелей, политиков, экономистов. В прикладной социологии разработан ряд приёма опросов экспертов, используемых для получения прогностической оценки. При этом уместно заметить, что некоторые технические и методические приёмы, широко используемые в массовых опросах, теряют свою значимость при опросе такой специфической аудитории, как эксперты. Как правило, массовые опросы носят анонимный характер. В экспертных опросах это теряет смысл, ибо эксперты должны быть полностью осведомлены о задачах, которые решаются в ходе иссле-

дования с их помощью. Поэтому нет никакой нужды применять в экспертной анкете косвенные или контрольные вопросы, тесты или какие-либо другие приёмы, имеющие своей целью выявить «скрытые» позиции респондента. Более того, использование таких приёмов может нанести заметный ущерб качеству экспертной оценки. Эксперт в полном смысле этого слова – активный участник научного исследования. И попытка скрыть от него цель исследования, превратив, таким образом, в пассивный источник информации, чревата потерей его доверия к организаторам исследования. Основной инструментарий экспертного опроса – анкета или бланк-интервью, разработанные по специальной программе.

Создание и развитие социометрической методики связано с именем известного в практической психологии ученого **Джейкоба (Якоба) Морено**. Еще в 30-е гг. он создал социометрию как удобную в практике методику для изучения эмоциональных связей в группе. Связи такого рода, построенные на симпатии–антипатии людей, он считал важнейшими как для существования и продуктивного функционирования самой малой группы, так и для самочувствия, работоспособности, перспектив развития отдельного человека в данной группе.

Социометрический тест позволяет анализировать особенности эмоциональной структуры малой социальной группы. Каждый человек в группе имеет эмоциональный статус. Если определять его качественно, то статус – это позиция человека в данной группе. Через особенности этой позиции человек в группе оценивает себя сам, и его оценивают остальные. Количественно статус измеряется социометрией через подсчет числа положительных (первый вопрос) и отрицательных (второй вопрос) выборов, которые сделаны в отношении данного человека всеми членами его группы. Если теперь мы представим все статусы членов группы в виде единой иерархии, то получим социометрическую структуру группы, которая включает в себя систему социометрических статусов членов группы, взаимность социометрических выборов, система отвержений в группе, наличие устойчивых микрогрупп и их взаимоотношения.

Данный метод базируется на гипотетическом эмоциональном выборе, который в рамках заданного критерия осуществляется всеми членами группы. То есть группе (каждому ее члену отдельно) предлагается представить себе некоторую ситуацию, достаточно эмоционально напряженную, и на бумаге условно сделать выбор в пользу или против различных членов группы.

Однако возникает проблема критерия, положенного в основу выбора. Это центральный вопрос планирования: в какую гипотетическую ситуацию поставить всех членов данной группы для осуществления выбора, если мы хотим изучить реальные, повседневно проявляющиеся эмоциональные отношения друг с другом? Скажем, правомерно и эффективно ли при изучении отношений, сложившихся в классе, задавать школьникам вопросы типа:

кого ты пригласишь на день рождения или с кем бы ты пошел в разведку? В этом случае в качестве критерия выбора мы предлагаем ситуации, выходящие за пределы типичного общения в школе, подключаем множество дополнительных и никак не учитываемых нами психологических факторов. Скажем, на вопрос, кого бы ты пригласил на день рождения, группа школьников выбрала не пользующегося авторитетом в классе ученика и объяснила свой выбор тем, что он всегда приносит дорогие подарки.

Еще один важный вопрос планирования - число выборов: ограничивать или не ограничивать опрашиваемых? Традиционно существуют два ответа на этот вопрос и соответственно два варианта социометрии. Параметрический вариант предполагает осуществление ограниченного количества выборов (как правило, не больше трех). Непараметрический вариант предполагает, что каждый член группы ранжирует всех остальных с точки зрения их привлекательности в рамках предложенного критерия. Это дает возможность получить глубокий материал, тонко проанализировать отношения в группе. Однако этот вариант имеет много минусов как содержательных, так и организационных. Здесь достаточно велика вероятность того, что будут возникать, наряду с существенными, случайные выборы (шутка ли – проранжировать 25–28 человек!) К тому же, если в группе больше 12–14 человек, осуществить процедуру обработки вручную, без применения компьютерных программ, чрезвычайно сложно.

#### **Метод наблюдения в социологии: назначение и основные виды**

**Наблюдение – целенаправленное восприятие явлений объективной действительности, в процессе которого исследователь получает знания относительно внешних сторон, состояний и отношений объектов, которые изучаются. Главным объектом наблюдения выступает как поведение отдельных людей и социальных групп, так и условия их деятельности.** От обыденного наблюдения данный метод отличается тем, что он имеет конкретную **цель** (целенаправленность), проводится по заранее составленному **плану** (планомерность), его результаты **регистрируются** специальными способами (фиксируемость). К основным **функциям** социологического наблюдения можно отнести: получение объективной информации об изучаемом социальном явлении способом субъективного восприятия и последующей документальной регистрации существенных свойств, признаков, характеризующих данное явление. В роли **объекта наблюдения** обычно выступают малые группы людей или части больших социальных общностей. В качестве **предмета социологического наблюдения** могут быть существенные для исследования эмпирические характеристики их деятельности, отражающие существенные признаки, свойства, состояния изучаемого объекта. Социологическое наблюдение имеет ряд **достоинств** в сравнении с другими методами сбора информации. Оно может успешно применяться для уточнения границ исследования, проверки

сформулированных задач и гипотез на этапе их разработки. Удобно использовать наблюдение в сочетании с другими методами, особенно социологическим опросом. Такое совмещение позволяет получать более полную информацию об объекте исследования, контролировать достоверность собираемых данных. Возможно применение метода наблюдения для уточнения (коррекции) выводов, сделанных по итогам исследования.

В сферу социологического наблюдения включают самые различные вопросы социальной жизни людей, за исключением отдельных случаев, связанных с нравственными ограничениями (подсматривать и подслушивать не всегда допустимо) или правовыми препятствиями (факты, составляющие государственную тайну, к примеру, могут оказаться недоступны социологу).

**К недостаткам** наблюдения относится локальный характер наблюдаемой ситуации (поскольку изучаемый круг явлений, процессов ограничен физиологическими возможностями социолога); в исследуемые события, как правило, нельзя вмешиваться, их обычно нельзя повторять; упущенная информация нередко оказывается навсегда потерянной (за исключением случаев, когда ведется параллельное наблюдение или используются технические средства слежения). Кроме того, присутствие наблюдателя может повлиять на ситуацию наблюдения, привести к ее искажению; а личные ориентации социолога, его симпатии и антипатии, эмоциональное состояние могут повлиять на выбор единиц наблюдения, на оценку происходящего и конечные результаты исследования.

Недостатки наблюдения как метода сбора информации в значительной мере преодолеваются за счет хорошо продуманной программы наблюдения, основательной подготовки исследователей к предстоящему сбору информации, эффективного контроля организаторов за ходом работ.

Различают наблюдение **включенное и невключенное**. При включенном наблюдении наблюдатель становится полноправным членом группы, которую он изучает. Один из американских социологов, Джордж Андерсон, в течение многих месяцев проводил наблюдение за жизнью бродяг, изображая одного из них. При этом данное наблюдение может быть как **открытым** (когда наблюдаемым известно о наблюдении), так и **анонимным**, когда исследователь тайно внедряется в данную группу. В зарубежной социологии существует терминологическое сочетание «замаскироваться под фонарный столб». Для человека является характерным не фиксировать привычное, отношение к которому напоминает отношение к фонарным столбам, не замечаемым во время прогулки. Этот феномен часто используется социологами, «фонарными столбами» для которых являются привычные социальные роли: командировочного, стажера, студента на практике и т. д. Результаты анонимного наблюдения более естественны и достоверны. Невключенным называют наблюдение со стороны, когда исследователь не становится участником изучаемой группы и не оказывает влияния на ее жизнь

## Социологический эксперимент: назначение и виды

**Эксперимент** – метод, цель которого состоит в проверке тех или иных гипотез, результаты которых имеют прямой выход на практику. Логика его проведения состоит в том, чтобы при помощи выбора некоторой экспериментальной группы (групп) и помещения ее в необычную экспериментальную ситуацию (под воздействием определенного фактора) проследить направление, величину и устойчивость изменений интересующих исследователя характеристик. Таким образом, **эксперимент – это такой метод исследования, который позволяет получить информацию о количественном и качественном изменении показателей деятельности изучаемого социального объекта в результате воздействия на него вводимых или видоизменяемых экспериментатором и контролируемых им новых факторов.**

По характеру экспериментальной ситуации различают эксперименты **полевые (натурные) и лабораторные**. Натурный эксперимент предполагает вмешательство экспериментатора в естественный ход событий. Воздействие экспериментального фактора на изучаемый социальный объект происходит в реальной социальной ситуации при сохранении обычных характеристик этого объекта. Классическим примером такого эксперимента в социологии служит так называемый Хоуторнский эксперимент. В 1924–1932 годах на Хоуторнских (Хоторнских) предприятиях «Вестерн электрик компании» близ Чикаго американский социолог **Элтон Мэйо (1880–1949)** пытался выяснить зависимость между изменениями интенсивности освещения и производительностью труда. Результат первого этапа эксперимента оказался очень неожиданным: с усилением освещенности производительность труда повысилась не только у рабочих экспериментальной группы, в которой повысили освещенность, но и у рабочих контрольной группы. Когда же освещенность стали понижать, то выработка все равно продолжала расти в обеих группах. Далее Мэйо стал вводить массу разнообразных переменных (температура помещения, влажность, материальное стимулирование и т. д.), но прямой зависимости между этими изменениями и ростом производительности труда не выяснил. Однако производительность медленно, но неуклонно повышалась в обеих группах: и в экспериментальной, и в контрольной. Оказалось, что женщины, выбранные для проведения эксперимента, образовали группу. Им казалось, что, поскольку отобрали именно их, они приобрели особый статус, и они стали считать друг друга представителями своего рода «элиты». Поэтому и старались работать как можно лучше в соответствии с требованиями исследователей. Этот тип реагирования стал называться хоуторнским эффектом. Он состоял в следующем: вероятно, сам факт, что именно данная группа подвергается изучению, воздействует на поведение ее членов даже больше, чем другие факторы, которые стремятся выявить исследователи. На основе этого эксперимента и других данных хоуторнские исследователи сделали вывод, что «человеческий фактор играет важную роль в трудовой деятель-



ности». Выяснилось, что условия труда воздействуют на трудовое поведение не непосредственно, а опосредованно, через так называемый «групповой дух» (термин придумал Мэйо), то есть через отношение рабочих к изменениям. А также эксперименты Мэйо, которые проходили почти 9 лет, привели к выявлению такого феномена, как групповая сплоченность, которая и определяла повышение производительности труда не только в экспериментальной группе, но и в контрольной. Хоуторнский эксперимент привел к пониманию значимости неформальной организации (групповой сплоченности коллектива) в социально-экономической деятельности производственной системы, и положил начало развитию одного из важнейших направлений западной социологии – так называемой теории «человеческих отношений». По степени активности экспериментатора различают **контролируемые и неконтролируемые** (естественные) полевые эксперименты.

**Лабораторный** эксперимент – это такая разновидность исследования, при которой действие происходит в созданной экспериментатором искусственной ситуации. Вследствие этого вся исследуемая ситуация становится более повторяемой и управляемой. Примерами лабораторных экспериментов могут служить эксперименты Филиппа Зимбардо. Знаменитый «**Стенфордский тюремный эксперимент**» Филиппа Зимбардо, известного американского исследователя, является классическим примером лабораторного эксперимента.

По особенностям применяемых процедур различают **эксперименты реальные и мысленные**. Мысленный эксперимент – это манипулирование с информацией о реальных объектах без вмешательства в действительный ход событий. В последнее время все более широко используемой формой мысленного эксперимента является манипулирование на математических моделях социальных процессов, осуществляемое с помощью компьютера. Яркий пример подобного моделирования был связан с первыми докладами Римскому клубу, возникшему по инициативе Аурелио Печчеи. Этот крупный итальянский бизнесмен в 1968 году пригласил в Рим крупных ученых и деловых людей для обсуждения актуальных проблем современной цивилизации. Было решено создать международную организацию в составе 100 человек, и представлять они должны были не страны и не партии, а только себя – людей, объединенных общей идеей – спасения человечества от надвигающейся беды. Для привлечения внимания нужна была сенсация, нечто не просто необычное, а болезненно шокирующее, способное заставить людей задуматься. Д. Медоуз, руководитель коллектива, представившего первый доклад Римскому клубу, поставил перед собой задачу: разрушить устойчивый предрассудок о возможности неограниченного материального роста. Даже чисто теоретически материальный рост не может продолжаться бесконечно в силу ограниченности размеров планеты. Для моделирования возможных сценариев развития были использованы самые мощные ЭВМ того времени. Опубликованный в 1972 году доклад римскому клубу, который назывался «Пределы роста», мгновенно стал

бестселлером. Он был переведен за год на все основные языки мира и разошелся тиражом более пяти миллионов экземпляров. Концепция Медоуза была неутешительной: если существующие тенденции в развитии человеческой цивилизации сохраняться, катастрофа неизбежна. Все проигранные на ЭВМ варианты мирового развития (учитывался при этом рост населения, возможности увеличения производства продуктов питания, наличие природных ресурсов, темпы роста промышленности, состояние окружающей среды и, как следствие, ожидаемые результаты воздействия на нее, связанные с деятельностью человека) приводили к этому выводу.

По количеству изучаемых объектов различают эксперименты **линейные (последовательные) и параллельные**. Параллельный эксперимент – это такая разновидность эксперимента, при которой выделяются экспериментальная и контрольная группа, а доказательства гипотезы опираются на сравнение состояний двух исследуемых объектов. Интересным примером параллельного эксперимента является проведенное в 1981 году Р. Линденом и К. Филмор лабораторного исследования факторов отклоняющегося поведения канадских студентов в городе Эдмонт (провинция Альберта на западе Канады)<sup>13</sup>. Оказалось, что в экспериментальной группе студентов низкая приспособляемость к социальной ситуации и наличие у испытуемых друзей-правонарушителей содействует более широкому распространению отклоняющегося поведения. Параллельно по той же методике исследовались студенты города Ричмонда в США. Результаты исследований оказались идентичны, что позволило сделать вывод о том, что факторы отклоняющегося поведения молодежи, изученные в одной стране, являются универсальными и для других развитых постиндустриальных стран такого же типа. В последовательном эксперименте одна и та же группа выступает в качестве контрольной (до введения экспериментальной переменной) и экспериментальной (после того, как введенная переменная оказала на нее свое влияние). В такой ситуации доказательство гипотезы опирается на сравнение двух состояний исследуемого объекта в разное время: до и после воздействия экспериментального фактора.

По специфике решаемой задачи выделяют **проективные и ретроспективные** эксперименты. Проективный эксперимент направлен на воплощение в реальность определенной картины будущего: исследователь вводит в поток событий экспериментальный фактор и проектирует наступление определенных следствий. Реальный эксперимент – всегда проективный. Ретроспективный эксперимент всегда может быть только мысленным, так как исследователь анализирует информацию о прошлых событиях, пытается проверить гипотезы о причинах, вызвавших уже свершившиеся или свершающиеся действия.

---

<sup>13</sup> Аверьянов Л.Я. Социология: что она знает и может? М., 1993. С.117.

### **Метод анализа документов: назначение, основные виды**

Во всех современных обществах одним из важнейших средств оформления, фиксации, сохранения, передачи информации, обмена ею являются документы. Все сферы, структуры, общности и ячейки общества так или иначе оформляются определенными документами. Для отдельного человека – это свидетельство о рождении, паспорт, удостоверение личности, аттестат зрелости, диплом о высшем образовании и т.п. Для семьи – это свидетельство о браке. Для университета или исследовательского института – это его устав. Для политической партии – ее программа и устав, для государства – это Конституция страны и ее законы. **Анализ документов** – один из широко применяемых и эффективных методов сбора первичной информации. Цель исследования заключается в поиске и извлечении из документальных источников социологической информации.

В своем отношении к документам социология исходит из того, что они представляют собой важный источник социальной информации и вместе с тем результат осмысления и определенного оформления знаний об определенной сфере, социальной структуре или ячейке общества, об их отношениях к другим структурам, сферам и ячейкам. Анализ документов позволяет социологу выявить определенные особенности, свойства и взаимосвязи тех или иных социальных явлений и процессов, специфику включения в них различных индивидов, групп и общностей, распознать нормы, ценности, идеалы, которыми руководствуются люди на различных этапах развития общества и в различных социальных ситуациях, проследить динамику развития тех или иных социальных слоев и групп, их и взаимоотношений друг с другом, а также с государством, культурой, религией, политическими партиями и т.п., выявить основные тенденции и пропорции социального развития.

Что же понимается под анализом документов в социологии?

**Анализ документов – это совокупность методических приемов и процедур, применяемых для извлечения из документальных источников социологической информации при изучении социальных процессов и явлений в целях решения определенных исследовательских задач.**

Круг документов, содержащих в себе интересующую социолога информацию, настолько широк и настолько информативен вследствие чрезвычайной широты и разнообразия отображаемых в них различных сторон социальной действительности, что практически и любое конкретное социологическое исследование должно начинаться с анализа существующих по исследуемой проблеме документов. В частности, не рекомендуется начинать ни пилотажное, ни тем более полевое исследование, не изучив предварительно официальные статистические данные – отчеты и публикации Госкомстата, данные ведомственной статистики, отчеты, решения коллегий, приказы и распоряжения соответствующих государственных органов – законодательства, принимаемого парламентом, ука-

зов президента, решений и распоряжений министерств, публикаций в средствах массовой информации.

Но для того, чтобы огромный и разнообразный массив документации можно было успешно и эффективно использовать в целях извлечения из нее необходимой социологам информации, документы следует классифицировать. Такая классификация осуществляется по целому ряду оснований.

По **общей значимости** документы обычно делятся на: 1) **Официальные** (законы, указы, декларации, распоряжения и т.п.); 2) **Неофициальные** (личные заявления, письма, жалобы, дневники, семейные альбомы и др.).

По **форме изложения** документы подразделяются на: 1) **Статистические** (статистические отчеты, сборники статистических материалов, содержащие экономические и социальные показатели развития страны, динамику рождаемости, смертности, материального благосостояния населения, его образовательного уровня и т.п.); 2) **Вербальные**, т.е. такие, в которых информация воплощена в словесно выраженной форме (письма, пресса, книги и т.п.).

По **способу фиксации информации** выделяются следующие разновидности документов: 1) **Письменные документы**, в которых информация изложена в форме буквенного изображения (рукописи, книги, сообщения прессы, различного рода документальные свидетельства - о рождении, служебной должности, о праве на владение имуществом и т.п.); 2) **Иконографические документы**, воспринимаемые визуально (иконы, картины, кино- и фотодокументы, видеозаписи); 3) **Фонетические**, т.е. ориентированные на слуховое восприятие (грампластинки, магнитофонные записи, лазерные диски и др.).

По **критерию авторства** документы делятся на: 1) **Индивидуальные**, созданные одним автором (письмо, заявление, жалоба), 2) **Коллективные**, созданные несколькими авторами или группой людей (обращение к депутатам, правительству или населению страны, декларация о намерениях группы, партии, движения и т.п.).

Многообразие видов документов по-разному используется в социологических исследованиях, однако существуют два основных метода анализа документов. Один из них **традиционный**, классический, а второй – **формализованный**, или, как его чаще всего называют, **контент-анализ** (от англ. content-analysis – анализ содержания).

**Традиционный** анализ документов представляет собой совокупность определенных логических построений, направленных на раскрытие основного содержания изучаемого материала. Дело в том, что в большинстве случаев интересующая социолога информация, содержащаяся в документах, присутствует в них в неявном, скрытом виде, в форме, отвечающей целям, во имя которых документ был создан (статистический отчет, закон, информационное сообщение и т.п.), а это далеко не всегда совпадает с интересами и задачами социологического анализа. Традиционный анализ позволяет преобразовать первоначальную форму информации, содержащейся в документе в ту

форму информации, которая интересует исследователя. При этом необходимо установить, кто является автором документа, с какими целями и в каком социальном контексте создавался данный документ? Каково соотношение фактов, отраженных в документе, с изучаемой социологами действительностью? Как отражаются на содержании документа взгляды, оценки, социальные и политические предпочтения автора, его статус и позиция? В поисках ответа на эти вопросы социолог, осуществляющий традиционный анализ документа, получает возможность проникнуть в глубинный смысл изучаемого документа, выяснить его содержание и повернуть его в сторону, необходимую именно для данного конкретного исследования.

Различают: **внешний анализ документов**, при котором изучаются обстоятельства возникновения документов, их исторический и социальный контекст; **внутренний анализ**, в ходе которого, собственно, изучается содержание документа, всего того, о чем свидетельствует текст источника, и тех объективных процессов и явлений, о которых сообщает документ.

Традиционный анализ документа представляет собой самостоятельный, творческий процесс, который зависит от: 1) содержания, направленности самого документа; 2) условий, целей и задач проводимого исследования; 3) научной квалификации, богатства опыта и творческой интуиции исследователя (более квалифицированный и творчески мыслящий социолог сумеет извлечь из одного и того же документа гораздо более обширное и нужное для исследования содержание, чем менее квалифицированный или опытный, но не обладающий творческим воображением).

Изложенные особенности традиционного анализа показывают, что при всей его важности и значимости такой вид аналитической деятельности неотделим от личности исследователя, а потому и несет в себе возможность субъективной оценки и интерпретации изучаемого документа. Стремление избавиться от налета субъективности, вполне возможного при осуществлении традиционного анализа, привело к разработке существенно иного вида формализованного анализа документов, т.е. контент-анализа.

Применение **контент-анализа** началось еще в 30-х годах XX века известным социологом **Гарольдом Лассуэлом (1902–1978)** в сфере политики и пропаганды, но получило широкое распространение, начиная с 50-х годов, когда в США вышел фундаментальный труд Б. Берельсона «Контент-анализ в коммуникационных исследованиях». Этот вид анализа ориентирован на извлечение социологической информации из больших массивов документальных источников, трудно поддающихся или вовсе не поддающихся традиционному интуитивному анализу. Он основан на выявлении определенной совокупности количественных, статистических характеристик текстов (или сообщений). Понятие «**контент-анализ**», согласно общепринятой точки зрения, предполагает анализ содержания текста. Но это не совсем точно, контент-анализ не занимается собственно смыслом, а исключительно **частотным распределением смысловых единиц** в тексте, или по-другому – **анализом статических закономерностей частотного распределения смысло-**

**вых единиц в тексте.** В свою очередь, закономерности частотного распределения смысловых единиц в тексте нередко позволяют понять закономерности именно смыслового определения объекта. Контент-анализ основан на подсчете в тексте изучаемого документа определенных единиц счета (слов, понятий, фамилий, суждений, оценок, названий). Элементарным примером контент-анализа может служить изучение частоты упоминаний политических деятелей в прессе, что свидетельствует об известности такого человека. В 1943 году в период сложной внешней и внутривнутриполитической обстановки в США издавалась газета «Истинный американец» явно профашистского толка. Президент Рузвельт намеревался ее закрыть, но американские законы не давали право применить данную санкцию только на том основании, что какая-то газетная статья кого-то хвалит или ругает. Тогда президенту посоветовали привлечь специалистов по контент-анализу. Гарольд Ласуэлл и Найджел Лейтис проанализировали содержание газеты за год и показали, что число утверждений типа «президент США – нежелательное лицо», «Германия справедлива и мужественна», «госаппарат США пронизан коррупцией», «Америка слаба», «США и их союзники находятся под контролем коммунистов» в 11 раз превышает число обратных утверждений. Только на этом основании было возбуждено уголовное дело, газету закрыли, а главный редактор попал в тюрьму.

При контент-анализе предполагается, что количественные характеристики содержания изучаемых массивов документов отражают некоторые существенные особенности изучаемых социальных явлений и процессов, например, тематика телепередач, время, отводимое для тех или иных тем телевизионными компаниями, отражают в той или иной степени интересы зрительской аудитории, информационную политику данного источника информации и существующие в обществе нормы их взаимодействия. Процедура формализованного анализа документов заключается в выделении в изучаемом тексте определенных, интересующих исследователя элементов содержания, классификации выделенных элементов, в соответствии с концептуальной схемой исследования.

Контент-анализ основан на стандартизации процедур поиска, определении в содержании изучаемого документа единиц счета, в качестве которых выступают отдельные слова (термины, имена политических деятелей, названия партий и движений, географические названия и т.п.), суждения, выраженные в форме предложений, абзацев, фрагментов. текстов, оценки, точки зрения, аргументы, а также различные виды публикаций (по тематике, жанру, типам авторов и др.). Определение единиц счета зависит от целей исследования. В практике социологических исследований сложился определенный набор устойчивых, стандартных единиц контент-анализа. К числу наиболее часто употребляемых из них относятся:

**1. Понятие,** выраженное отдельным словом, термином или сочетанием слов. Допустим, при проведении прикладного социологического проекта, посвященного исследованию активизации экономического поведения

различных групп населения, такими смысловыми единицами будут являться «предприниматель», «наемный работник», «безработный», «рынок капиталов», «рынок товаров», «рынок труда», «мотивация экономического поведения», «стимулирующая роль заработной платы» и др.

**2. Тема**, выраженная в единичных суждениях, смысловых абзацах или целостных текстах. Выбор темы в качестве единицы контент-анализа подразумевает внутреннее разделение изучаемого текста на определенные части, являющиеся органическими единицами контекста, внутри которых тема может быть более или менее четко определена. Темой контент-анализа изучаемого текста может быть как общая тема социологического исследования, так и определенная ее часть, например, проблема создания благоприятного правового пространства для развития малого и среднего бизнеса, являющаяся частью общей темы активизации экономического поведения.

**3. Персонаж** («герой») некоего действия или отношений, отраженного в изучаемом тексте. В качестве такого персонажа, в зависимости от выделенной темы контент-анализа, может выступать предприниматель, менеджер, банковский служащий, президент страны или союза предпринимателей и т.п.

**4. Ситуация**, например, экологическая ситуация, рассматриваемая в контексте отношения человека с окружающей средой, экстремальная ситуация, сложившаяся в районах Беларуси, пострадавших от Чернобыльской катастрофы и др.

**5. Действие**, осуществляемое отдельными индивидами или их группами, в пределах избранной для контент-анализа темы, например, действия предпринимателей, безработных или налоговой полиции.

Таким образом, анализ документов – один из широко применяемых и эффективных методов сбора и анализа первичной информации. Документы с различной степенью полноты отражают социум общества. В них содержатся сведения о процессах и результатах деятельности человека; вследствие этого документальная информация представляет большой интерес для социологов.

### **Экспертные оценки в исследовании систем управления**

**Методы экспертных оценок применяются для разработки и обоснования решений в условиях дефицита информации.** Они наиболее хорошо подходят для умеренно-стохастических и стохастических ситуаций. Сущность этих методов заключается в том, что решение принимается посредством получения ответов специалистов на поставленные вопросы. В целях минимизации погрешностей и влияния субъективного фактора полученная от экспертов информация обрабатывается с помощью специальных логических и математических процедур и преобразуется в форму, удобную для выбора оптимального варианта решения.

Методы экспертных оценок широко применяются для решения неструктурированных проблем. Неструктурированным проблемам присущи следующие специфические черты:

- 1) они являются проблемами уникального выбора, т. е. обладают новыми особенностями по сравнению с встречавшимися ранее проблемами;
- 2) такие проблемы связаны с неопределенностью в оценках альтернативных вариантов решения, которая обусловлена дефицитом информации;
- 3) оценки альтернативных вариантов решения проблемы имеют качественный характер;
- 4) общая оценка альтернатив может быть получена лишь на основе субъективных предпочтений лиц, принимающих решение;
- 5) оценки альтернатив по отдельным критериям могут быть получены только от экспертов в процессе проведения экспертизы.

Для проведения экспертизы обычно формируется организационная группа, обеспечивающая условия для эффективной работы экспертов. Основными задачами этой группы являются:

- 1) постановка проблемы;
- 2) разработка процедуры проведения экспертизы;
- 3) формирование группы экспертов;
- 4) проведение опроса экспертов;
- 5) обработка, формализация и интерпретация полученной информации.

**Среди методов экспертных оценок наибольшее распространение получили методы группового опроса, такие как метод мозговой атаки и метод Дельфи.** Преимущество указанных методов состоит в том, что они усиливают элемент коллегиальности в процессе принятия сложных решений. Они позволяют использовать интуицию и коллективную генерацию идей, что дает возможность находить оригинальные решения проблем, к которым нельзя прийти с помощью одних логических рассуждений.

Метод коллективной генерации идей, или «мозговой атаки», представляет собой лавинообразный процесс, при котором любая высказанная идея порождает творческую или позитивную критическую реакцию. Негативные оценки не допускаются.

**Метод мозгового штурма** придуман Алексом Осборном (США) в 40-е годы 20-го века. Основная идея такова: отделить генерацию идей от её критики, а точнее отделить мечтателя от критика. Метод мозгового штурма появился в Соединенных Штатах Америки в конце 30-х годов. В это время совладелец крупной рекламной фирмы Алекс Ф. Осборн начал практиковать среди своих сотрудников новый подход к поиску идей. Метод окончательно оформился и стал известен широкому кругу специалистов с выходом книги А. Осборна «Управляемое воображение: принципы и процедуры творческого мышления» в 1953 году.



Нам часто приходится сталкиваться с задачами, которые требуют значительного времени и сил их решение, вычитывать массу литературы, спрашивать совета у друзей и все безуспешно, решение так и не найдено.

**Метод мозгового штурма** предназначен для того, чтобы решать задачи, а точнее, генерировать решения и выбирать наиболее подходящие. К примеру, поиск нового названия продукта или компании, поиск нестандартных подходов, – одним словом, когда есть задача, и нет представления, как к ней подступиться, с чего начать. (*Примеры тем для мозгового штурма: Как заработать 1000 евро? Как назвать собаку? Почему дела не клеятся? Что делать с ...? Где провести выходные? Какой бизнес открыть? и т.д.*).

Однако, как уже отмечалось выше, Осборн понял, что еще сильнее мешает поиску нового сидящая глубоко в подсознании каждого боязнь критики, неодобрения окружающих. И еще он заметил, что у одних людей ярче выражены способности к выдвижению идей, а у других - к их анализу, критическому осмыслению. Вот почему начав поиски метода, который бы позволил быстро подобрать лучшее решение, он удачно пришел к мысли: разделить процесс поиска решений на две части. На 1 этапе, в свободной творческой обстановке, выдвигаются идеи (причем, самые «безумные»), а на 2 этапе - они критически осмысливаются. Работе над совершенствованием метода помешала война с фашистской Германией. А. Осборн стал военным моряком на судах широко тогда известной серии «Либерти», перевозивших военные грузы в Европу. Эти, «пекшиеся» на стапелях в конвейерном варианте суда были вооружены, что называется, символически и часто становились жертвой первой же торпедной атаки вражеских субмарин, шнырявших по Атлантике. Решив снять напряжение в самое опасное, дневное время плавания, А. Осборн предложил свободным от вахты поиграть в «брейнсторминг» (мозговой штурм, как он назвал свой метод). Моряки, предлагая разные способы защиты от торпед, высказали шутовскую мысль: стать всем по борту и «отдуть» торпеду в сторону. Как ни парадоксально, но специально поставленный в следующем рейсе сбоку мощный вентилятор струей воды изменил курс торпеды. Она прошла за кормой, и корабль был спасен. После войны Осборн усовершенствовал свой метод, ставший на какое-то время одним из наиболее известных и применяемых для коллективного поиска решений. Этот метод специально разработан для получения максимального количества предложений. Его эффективность поразительна: 6 человек за полчаса могут выдвинуть 150 идей. Бригада проектировщиков, работающая обычными методами, никогда не пришла бы к мысли о том, что рассматриваемая ими проблема имеет такое разнообразие аспектов.

Техника мозгового штурма такова. Собирается группа лиц, отобранных для генерации альтернатив. Главный принцип отбора – разнообразие профессий, квалификаций, опыта (такой принцип позволяет расширить фонд априорной информации, которой располагает группа). Сообщается,

что приветствуются все идеи, возникшие как индивидуально, так и по ассоциации при выслушивании предложений других участников, в том числе и лишь частично улучшающие чужие идеи (каждую идею рекомендуется записывать на отдельной карточке). Категорически запрещается любая критика – это важнейшее условие мозгового штурма: сама возможность критики тормозит воображение. Каждый по очереди зачитывает свою идею, остальные слушают и записывают на карточки новые мысли, возникшие под влиянием услышанного. Затем все карточки собираются, сортируются и анализируются, обычно другой группой экспертов.

Число альтернатив можно впоследствии значительно увеличить, комбинируя сгенерированные идеи. Среди полученных в результате мозгового штурма идей может оказаться много глупых и неосуществимых, но глупые идеи потом легко исключить последующей критикой.

**Метод Дельфи был разработан в начале 60-х гг. XX столетия в США и впервые опробован в 1964 г.** Этот метод представляет собой ряд последовательных процедур, направленных на формирование группового мнения экспертов из различных областей посредством их последовательного анкетирования.

Основными особенностями метода являются:

- анонимность;
- регулируемая обратная связь;
- формирование групповой оценки на основе статистической обработки индивидуальных оценок экспертов;
- многошаговый характер оценивания.

Основной целью метода является уменьшение психологического давления, испытываемого некоторыми людьми при личном контакте.

Это позволяет исключить влияние на конечный результат людей, обладающих хорошими ораторскими способностями, которые далеко не всегда являются самыми квалифицированными специалистами.

Наряду с вышеперечисленными методами важную роль в процессе принятия управленческих решений играют эвристические методы. Если методы экспертных оценок и моделирования предназначены для составления прогнозов в условиях определенности, то эвристические методы применяются в ситуациях существенной нехватки информации. Эвристические методы основаны на предугадывании.

В основе эвристических методов лежит процедура поиска взаимосвязанных компонентов явления в условиях отсутствия определенного алгоритма и каких-либо сведений о существовании решения или его единственности. Поэтому в процессе поиска решения часто производится дополнительный сбор информации. Обычно поиск решения в условиях неопределенности производится методом проб и ошибок, что недопустимо для современного бизнеса. Превратить этот процесс в целенаправленное исследование позволяет применение эвристик.

Эвристики представляют собой основанные на опыте правила, стратегии и иные средства, существенно ограничивающие пространство поиска решений. В качестве эвристик могут использоваться:

- повторяемость промежуточных результатов;
- противоречия в условиях задач;
- неправдоподобность полученных решений.

Целенаправленный поиск представляет собой чередование двух основных процедур: генерирования (т. е. выдвижение в пределах одного шага различных способов решения) и ограничения (т. е. оценки полученных результатов с точки зрения их приемлемости как решения).

Оценка приемлемости полученных результатов осуществляется за счет:

- знания законов, связывающих элементы проблемы;
- прошлого опыта;
- построения иерархической системы решений.

Направленность эвристического процесса определяется следующим образом: если способ получения последующих величин из каких-либо заданных не дает результата, то осуществляется поиск новых комбинаций законов или целей. Если это не удается, то считается, что решение найти невозможно.

#### **4. Социометрия как метод изучения взаимоотношений в организации.**

Коллектив, малая группа, организация как объект исследования занимает особое место в системе социальных наук. Она концентрирует в себе целый ряд важных проблем как социально-практического, управленческого, так и теоретико-исследовательского характера. Одним из наиболее эффективных способов исследования эмоционально-непосредственных отношений внутри малой группы является социометрия. Она представляет собой своеобразный способ количественной оценки межличностных отношений в группе.

Термин «социометрия» происходит от латинского слова «societas» – общество и греческого «metrum» – измеряю и обозначает, с одной стороны, отрасль социальной психологии и социологии, изучающую межличностные отношения в малых группах количественными методами с акцентом на изучение симпатий и антипатий внутри группы, а с другой стороны – прикладное направление, включающее в себя изучение, совершенствование и использование соответствующего инструментария для решения практических задач.

**Социометрия** – совокупность методов исследования малых групп, основанных на описании межличностных отношений.

Социометрический тест предназначен для диагностики эмоциональных связей, т.е. взаимных симпатий и антипатий между членами группы.

Если конкретизировать, то назначение социометрической процедуры может быть тройным:

- а) измерение степени сплоченности-разобщенности в группе;
- б) выявление «социометрических позиций», т.е. авторитета членов группы по признакам симпатии-антипатии, где на крайних полюсах оказывается «лидер» группы и «отвергнутый»;
- в) обнаружение внутригрупповых подсистем – сплоченных образований, во главе которых могут быть свои «неформальные лидеры».

С помощью этого способа можно установить популярность – непопулярность отдельных членов группы, изучить типологию социального поведения людей в условиях коллективной деятельности, вскрыть неформальную структуру группы, выявить степень социально-психологической совместимости ее членов и т.п.

Возникновение и развитие социометрии (как теоретической системы и как системы практических методов) самым теснейшим образом связаны с жизнью и творчеством получившего широкую известность в наше время социолога, психиатра и социального психолога Джекоба Л. Морено, который по праву считается ее основателем.

В 30-е гг. XX в. Дж. Морено предложил термин «социометрия», а также разработал особую социопсихологическую теорию, согласно которой изменение психологических отношений в малой группе является якобы главным условием изменений во всей социальной системе.

Наиболее важными работами Дж. Морено являются: «Социометрическая статистика социальных конфигураций» (1937), «Социометрия в действии» (1942), «Вклад социометрии в методы исследования» (1947), «Социометрия в отношении к другим социальным наукам» (1947), «Социометрия субчеловеческих культур» (1948), «Социометрия. Экспериментальный метод и наука об обществе» (1951), «Социометрия и наука о человеке» (1956), «Групповая психотерапия и психодрама» (1958), «Социометрический читатель» (1960), «Основы социометрии. Пути к новому строю общества» (1967). В 1937 г. Дж. Морено основывает журнал «Социометрия», в котором печатаются статьи психологов, социологов, антропологов, психиатров и педагогов и который с 1956 г. становится официальным органом Американского социологического общества. Дж. Морено относится к тем социальным теоретикам, которые оказали большое влияние на развитие современной западной социологии и социальной психологии. Идеи и особенно методы социометрии получили широкое распространение и используются во многих странах мира.

Последователи Дж. Морено в западной социологии развивают социометрию, освещая ее с позиций ряда новых проблем: Л.Д. Зелени «Социометрия морали», Э.Ф. Боргатта и Р.Ф. Бейле «Взаимодействие индивидов в реконструированных группах», Х.Р. Бекли «Социометрия Морено и ее психогигиеническое значение», А. Бнейрштедт «Интерпретации социометрии».

метрического выборного статуса», С. Энгельмейер «Развитие социального сознания в свете социометрического анализа мотивации» и др.

Исследования, в которых в настоящее время применяются социометрические методы, болгарский социолог Л. Десев подразделяет на три области:

а) динамическая, или «революционная социометрия», которая занимается группами в действии (представители – Дж.Л. Морено, Х.Ф. Ланфельд, Э.Х. Дженнингс);

б) диагностическая социометрия, которая занимается классификацией социальных групп (представители – Дж.Х. Крисуэлл, Дж.А. Ландберг, У. Бронфенореннер, М.Л. Нортуэй, М.Е. Бонней, Л.Д. Зелени, Ч.П. Лумис, Ф. Чэпин, Э. Богардус и др.);

в) математическая социометрия (представители – П. Лазарсфельд, С.Ч. Додд, Л. Кац, Д. Стюарт и др.).

Социометрия в качестве системы прикладных методов для изучения отношений в малых группах нашла широкое применение среди зарубежных и отечественных ученых. Внедрение этого метода в исследования отечественных социологов и социальных психологов связано с именами Е.С. Кузьмина, Я.Л. Коломинского, В.А. Ядова и др.

Социометрические методики исследования групп и первичных коллективов используются социальными психологами и социологами для исследований на предприятиях, в школах, вузах, спортивных коллективах, а также для формирования особых групп и коллективов, для которых проблема межличностных отношений и психологической совместимости имеет важное значение (например, космических экипажей, экипажей антарктических экспедиций).

Социометрический метод позволяет решить две важные задачи: во-первых, он применяется для исследования межличностных и межгрупповых отношений с целью их улучшения и усовершенствования. Во-вторых, он позволяет социологу изучить строение малых социальных групп. Особенно это относится к изучению неофициальных отношений.

### **Типы социометрических вопросов**

Для наглядности приведем условный пример анкеты, составленной из вопросов различных типов, встречающихся в социометрических опросах, и предназначенной, скажем, для исследования студенческой группы.

1. Проранжируйте, пожалуйста, членов Вашей группы по степени близости (сперва назовите самого близкого для Вас товарища, потом менее близкого и т. д.)

2. С кем из членов Вашей группы Вы ходили в кино в этом месяце?

3. С кем из членов Вашей группы Вы согласились бы жить в одной квартире в первую очередь? Во вторую очередь? В третью очередь?

4. А кто, как Вам кажется, согласился бы жить вместе с Вами (укажите не более трех человек)?

5. Оцените, пожалуйста, каждого из членов Вашей группы по перечисленному ниже набору качеств, обведя кружком соответствующий балл (если качество выражено в очень высокой степени – 5 баллов, в высокой – 4, в средней – 3, что означает, что данное качество выражено в такой же степени, как и противоположное, 2 ставьте в том случае, если в высокой и 1 – если в очень высокой степени выражено противоположное качество):

трудолюбив 5 4 3 2 1 ленив

одарен 5 4 3 2 1 бездарен

организован 5 4 3 2 1 неорганизован

Первое из оснований для деления вопросов на типы – способ определения предпочтений опрашиваемого: балльная оценка, ранжирование или метод парных сравнений. С этой точки зрения социометрические вопросы практически не отличаются от обычных. Вопрос 1 дает пример использования ранжирования в социометрическом вопросе, вопрос 4 – пример использования балльных оценок (выборам, сделанным в ответ на вопрос «в первую очередь» приписывают обычно балл 3, «во вторую очередь» – балл 2, «в третью очередь» – балл 1). В том случае, когда выборам приписывают некоторый балл или вес, вопрос называется взвешенным. Чаще всего респондент выбирает из множества членов группы несколько человек по заданному критерию, никак не упорядочивая их (так же, как респонденты при ответе на обычный вопрос с использованием номинальной шкалы). В этом случае вопрос называется невзвешенным. Этот случай можно рассматривать как один из специальных вариантов метода ранжирования (выделяются две группы – предпочитаемые и остальные).

Второе основание – ограничено ли число выборов, разрешенных респонденту. Вопросы с ограниченным числом выборов иногда называют параметрическими, а вопрос, в котором респондент может указать любое число членов группы, – непараметрическим. Вопрос о том, какой из типов дает более надежную информацию, является дискуссионным. Некоторые авторы полагают, что лимитирование выборов заставляет испытуемых более внимательно относиться к своим ответам, снижает вероятность случайных ответов, позволяет стандартизировать условия выборов в группах различной численности, активизирует выбор. Другие авторы полагают, что ограничение числа выборов не позволяет респондентам полностью отразить свои предпочтения. Так Холленд и Лейнгардт показали, что при решении ряда задач, связанных с проверкой гипотез о динамике структуры малой группы, использование критериев с ограничением числа выборов приводит к существенным ошибкам.

Следующим является деление вопросов на обычные социометрические и аутосоциометрические (или гностические). Аутосоциометрические вопросы (их иногда называют «тестами социальной перцепции»), предлагают респонденту оценить, кто из членов группы отдаст ему свой выбор, или предсказать, как будут выбирать друг друга остальные члены группы.

Аутосоциометрическое направление является весьма перспективным, предоставляет интересные возможности для исследования структуры группы и активно развивается у нас в стране.

Деление вопросов на сильные (выявляющие наиболее глубокие, стабильные отношения) и слабые, а также общие (предлагающие выбор для длительной, более широкой и менее конкретной деятельности) и специфические (для более короткой и конкретной деятельности), вообще говоря, связаны между собой.

Общие вопросы (их иногда называют также неконкретными) часто, но не всегда бывают сильными (или, как их иногда называют, значимыми), а специфические (конкретные) вопросы часто бывают слабыми (незначимыми).

В приведенном примере вопрос 1 является общим (неконкретным), а вопрос 2 – специфическим, конкретным. Кроме того, вопрос 2 является, по видимому, также слабым, а вопрос 3 – сильным. Указанное деление весьма существенно и тесно связано с обоснованностью информации, получаемой при социометрическом опросе: тип вопроса должен соответствовать той характеристике, которую мы хотим измерить. Чаще всего встречается требование конкретности, специфичности вопроса (такое требование формулирует и сам Морено). С этой точки зрения, вопрос: «Кого бы Вы выбрали для проведения свободного времени?» недостаточно конкретен, так как не указывает, о какой именно форме проведения свободного времени идет речь – поездка в турпоход, посещение театра, занятие фотографией и т.п.

Однако специализация вопросов приводит к уменьшению их силы, значимости, увеличивает число вопросов в анкете и ставит задачу обобщения информации, полученной с помощью различных, но близких между собой специфических вопросов. Разногласия по поводу числа вопросов, которые целесообразно включать в анкету, тоже связаны, как нам представляется, с различием общих и специфических вопросов. Теперь об этом более подробно. Процесс измерения в социологии можно представить себе как процесс перехода от первоначального образа некоторого объекта или свойства к понятию, которое затем редуцируется, т.е. описывается с помощью набора признаков, для каждого из которых находятся индикаторы, эмпирические референты.

Если, например, исследователь, редуцируя понятие «симпатия», рассматривает его как сочувствие, эмпатию, желание помочь, постоянно находиться рядом, проводить вместе свободное время и т. д., то в качестве эмпирических референтов симпатии он выберет ответы на социометрические вопросы: «С кем из членов Вашего коллектива чаще всего Вы встречаетесь во внерабочее время?», «Кто из Вашей бригады был у Вас в гостях в прошлом месяце?», «Кому из членов Вашей бригады Вы охотнее всего одолжили бы деньги, если бы он их у Вас попросил?» и т. п. В этом случае задаются специфические, конкретные вопросы и для того, чтобы они достаточно полно описывали измеряемое понятие, число вопросов должно быть достаточно ве-

лико. Есть, однако, и другой путь. Исследователь может не проводить редукции понятия, полагая, что оно поддается непосредственному измерению, и в качестве эмпирического референта симпатии выбирает, например, ответ на такой вопрос: «Назовите, пожалуйста, Ваших наиболее близких товарищей?». В этом случае вопрос выбирается общий, неспецифический, и число таких вопросов в анкете будет очень невелико.

Что касается процедуры исследования, то некоторые из предъявляемых к ней требований, обычно содержащихся в литературе, посвященной социометрическому опросу, неспецифичны для социометрии. Это, например, требования формулировки вопросов таким образом, чтобы они были понятны опрашиваемому, требование заполнения анкеты самостоятельно каждым членом группы, без консультаций с другими лицами, отсутствие руководителя при опросе членов группы и т. п. Есть, однако, и специфические особенности процедуры опроса, связанные, во-первых, с тем, что исследование проводится в малой социальной группе (исследователь должен четко обозначить границы группы, в которой проводится исследование), во-вторых, с тем, что изучаются, как правило, межличностные отношения, затрагивающие жизненные интересы каждого из членов группы. Это предъявляет особые требования к уровню профессионализма социолога и этическому аспекту проводимых исследований. Иногда перед проведением исследования социолог проводит так называемую социометрическую разминку — в течение некоторого периода (одна-две недели) знакомится с жизнью группы, пытается завоевать доверие членов группы и установить отношения сотрудничества, пробудить интерес к исследованию и желание искренне отвечать на вопросы анкеты. Такие контакты желательны лишь в том случае, если обеспечена анонимность ответов — в противном случае тесный контакт исследователя с группой приводит к включению его в систему межличностных отношений и может отрицательно сказаться на искренности ответов.

### **Вопросы и задания для повторения:**

1. Охарактеризуйте содержание программы социологического исследования.
2. Дайте определение понятиям: верификация, репрезентативность, валидность социологического исследования.
3. Классифицируйте виды социологического исследования в соответствии с параметрами масштаба и сложностью решаемых задач.
4. В чем заключается специфика применения методов социологического исследования систем управления?
5. Раскройте содержание основных этапов проведения социологического исследования.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Социология управления – это наука будущего. Шаг за шагом она отвоевывает утраченные позиции, внедряется в общественное сознание и, будем надеяться, вскоре займет достойное место в практике социального управления. Тем более, что недооценка роли науки в управлении обществом чревата возникновением постоянных хронических кризисов. Путем рациональной организации управления можно решить многие современные социально-экономические проблемы различного масштаба.

Усвоение знаний в области социологии управления, в том числе и изложенных в данном пособии, это один из шагов на пути внедрения социологии в практику социального управления. Вместе с тем эти знания могут и не сыграть своей роли, если не приведут к формированию социологического мышления. Нужно не только усвоить необходимый минимум знаний, но и научиться использовать их в своей мыслительной деятельности и при решении конкретных управленческих задач.

Для развития творческих способностей, отработки навыков и умений самостоятельного поиска и анализа информации, тренировки в принятии управленческих решений рекомендуем использовать задания, приведенные в разделе «Контроль» данного учебного издания.

## РАЗДЕЛ 2. КОНТРОЛЬ

### ТЕМЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

#### Тема 1. Социология управления как отрасль социологии и как учебная дисциплина

##### План

1. Определение предмета, объекта дисциплины, задач и функций социологии управления.
2. Объективные и субъективные факторы управления. Управление в социальных системах.
3. Отличие «социологии управления» от «менеджмента». Понятие менеджмента. Менеджмент как самостоятельная наука.
4. Управление, административная система и менеджмент.
5. Связь социологии управления с другими науками.

##### Литература

###### *Основная*

1. Бабосов Е.М. Социология управления. Минск, 2002. 287 с.
2. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления. М., 2004. 1135 с.

###### *Дополнительная*

1. Агеев А., Грачев М. Организационная культура современной корпорации // Мировая экономика и международные отношения. 1990. № 6.
2. Белозерова С.М. Социальная политика в сфере труда. М., 1995.
3. Ватанабэ Х. Изучение управленческих отношений в японских компаниях в России // Менеджмент. 1996. № 2. С.46-58.
4. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. М. 1983.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. М.: Гардарики, 1998.
6. Волков В.В. О концепции социальных практик (и) в социальных науках. Соц. исследования, 1997. № 5. С.9-23.
7. Гибсон Дж., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. Москва, 2000.
8. Григас Р.С. Социальная организация предприятия и ее функции. Вильнюс, 1980.

## Тема 2. Структура и функции управления

### План

1. Управление как отдельный вид социальной деятельности. Виды управления.
2. Субъект и объект управления. Типология объектов управления.
3. Структура управления. Организационная структура управления.
4. Типы организационных структур.
5. Функции управления.
6. Социальная иерархия и структура власти.
7. Формирование социальных институтов управления.

### Литература

#### *Основная*

1. Бабосов Е.М. Социология управления. Минск, 2002. 287 с.
2. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления. М., 2004. 1135 с.

#### *Дополнительная*

1. Гибсон Дж., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. Москва, 2000.
2. Григас Р.С. Социальная организация предприятия и ее функции. Вильнюс, 1980.
3. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: «Дело», 1995.
4. Удальцова М.В. Социология управления. М., Новосибирск: Учебное пособие. 1999.
5. Филиппов А.Ф. Функциональный подход в социологии / Современная западная социология. Словарь. М.: Политиздат, 1990. с. 380-383.
6. Чепляев В.Л. Профорентация: функции управления // Человеческие ресурсы, № 3, 1998.
7. Щербина В.В. Социология организаций // Социологические исследования. 1998. № 8. С.116-125.
8. Щербина В.В., Попова Е.П. Современные концепции структурных изменений в организациях. № 1, 1996.
9. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции. // Социологические исследования. № 7, 1996. С.47-55.
10. Щетинин В. Подготовка менеджеров: морально-этические проблемы // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 2.

### **Тема 3. Основные теории социологии управления**

#### **План**

1. Теоретические предпосылки возникновения социологии управления.
2. Концепция научного менеджмента и научное управление Ф. Тэйлора. Биография Ф.Тейлора.
3. Школа «человеческих отношений» Э. Мэйо.
4. Теория администрирования А. Файоля.
5. Развитие социологии управления в России.
6. Социология управления в XX - начале XXI века.

#### **Литература**

##### ***Основная***

1. Бабосов Е.М. Социология управления. Минск, 2002. 287 с.
2. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления. М., 2004.1135 с.

##### ***Дополнительная***

1. Агеев А., Грачев М. Организационная культура современной корпорации // Мировая экономика и международные отношения. 1990. № 6.
2. Белозерова С.М. Социальная политика в сфере труда. М., 1995.
3. Ватанабэ Х. Изучение управленческих отношений в японских компаниях в России //Менеджмент. 1996. № 2. С. 46–58.
4. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. М. 1983.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. М.: Гардарики, 1998.
6. <http://vikent.ru/author/24/> Ф. Тейлор.
7. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/anri-fayol.html> А. Файоль.
8. <http://www.rae.ru/monographs/100-3457> <http://www.rae.ru/monographs/219-6847> Развитие социологии управления в России

### **Тема 4. Особенности управленческой деятельности в организациях**

#### **План**

1. Социальная организация, ее признаки и типы.
2. Социальные роли членов организации и управленческое поведение.
3. Организационная структура и проект организации.
4. Технология, возраст и размер организации как факторы выбора структуры организации.
5. Особенности управления организацией.

## Литература

### *Основная*

1. Бабосов Е.М. Социология управления. Минск, 2002. 287 с.
2. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления. М., 2004. 1135 с.

### *Дополнительная*

1. Гибсон Дж., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. Москва, 2000.
2. Григас Р.С. Социальная организация предприятия и ее функции. Вильнюс, 1980.
3. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: «Дело», 1995.
4. Удальцова М.В. Социология управления. М., Новосибирск: Учебное пособие. 1999.
5. Филиппов А.Ф. Функциональный подход в социологии / Современная западная социология. Словарь. М.: Политиздат, 1990. с. 380-383.
6. Чепляев В.Л. Профорентация: функции управления // Человеческие ресурсы, № 3, 1998.
7. Щербина В.В. Социология организаций // Социологические исследования. 1998. № 8. С.116-125.
8. Щербина В.В., Попова Е.П. Современные концепции структурных изменений в организациях. № 1, 1996.
9. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции. // Социологические исследования. № 7, 1996. С.47-55.
10. Щетинин В. Подготовка менеджеров: морально-этические проблемы // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 2.

## **Тема 5. Управление как совокупность социальных отношений**

### **План**

1. Социальные отношения, их виды и основные черты.
2. Система управления как совокупность социальных отношений.
3. Методы управления. Административные и экономические методы управления.
4. Социально-психологические методы управления.
5. Мотивация в управлении. Понятие мотивации. Потребности, ценности, мотивы и стимулы в управлении.
6. Теории потребностей А. Маслоу.
7. Теории мотивации Фредерика Ирвина Герцберга, Дэвида Кларенса Макклелланда.

## Литература

### *Основная*

1. Бабосов Е.М. Социология управления. Минск, 2002. 287 с.
2. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления. М., 2004. 1135 с.

### *Дополнительная*

- <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/socialnye-vzaimodeystviya-i-otnosheniya.html>  
[http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Sociolog/volkov/04.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Sociolog/volkov/04.php) Групповая динамика.  
[http://www.pmsu.ru/articles/motiv.php?id\\_S=82](http://www.pmsu.ru/articles/motiv.php?id_S=82) Макклелланд  
[https://ru.wikipedia.org/wiki/Макклелланд,\\_Дэвид](https://ru.wikipedia.org/wiki/Макклелланд,_Дэвид)  
<http://yourmuk.jimdo.com/теории-мотивации/4-теория-мотивации-макклелланда/>  
[https://ru.wikipedia.org/wiki/Двухфакторная\\_теория\\_мотивации\\_Герцберга](https://ru.wikipedia.org/wiki/Двухфакторная_теория_мотивации_Герцберга)  
[http://www.e-executive.ru/wiki/index.php/Герцберг\\_Ирвин\\_Фредерик](http://www.e-executive.ru/wiki/index.php/Герцберг_Ирвин_Фредерик)

1. Далимаева Е.О. Социология: курс лекций. Витебск, 2007.
2. Романов П.В. Социальная антропология организаций. Саратов: СГТУ, 1999.
3. Романов П.В. Трансформация профессионализма //Человеческие ресурсы. 1998. № 3. С. 20–23.
4. Смирнова Е.Р., Шапкина Н.В. Человек в контексте культуры. Введение в социокультурную антропологию. Саратов: СГТУ, 1997.
5. Современная западная социология. Словарь / под. ред. Давыдова Ю.Н., Ковалева М.С., Филиппова А.Ф. М.: Политическая литература, 1990.
6. Социология управления и организации: современные подходы. Сб.научн.статей. Саратов: СГТУ, 1999.
7. Социология труда / под. ред. Н.И. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Щербины. М.: МГУ, 1993.

## Тема 6. Управление и манипулирование

### План

1. Способы воздействия субъекта управления на объект. Управление и манипулирование. Манипулирование как реализация корыстных интересов.
2. Виды манипулирования: экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое.
3. Политическое управление и манипулирование. Манипулирование имиджем.

4. Использование социально-психологических средств для манипулирования.
5. Методология и методы информационной войны. Инструментарий информационной войны.
6. Социальная инженерия.

## **Литература**

### ***Основная***

1. Бабосов Е.М. Социология управления. Минск, 2002. 287 с.
2. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления. М., 2004. 1135 с.
3. Франчук В.И. Основы общей теории социального управления - М., 2000г.

### ***Дополнительная***

1. Дилигенский Г.Г. Социально-политическая психология. М., 1996.
2. Манипулирование сознанием: В. П. Шейнов. М.: Харвест, 2010. 768 с.
3. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М. - Киев, 1999.
4. Психология манипулирования. Тайное управление людьми: В.П. Шейнов. СПб.: Харвест, 2010 г. 464 с.
5. Психология манипулирования: В.П. Шейнов. М.: Харвест, 2009. 704 с.
6. Ренессансные основания антропоцентризма: К.А. Сергеев. СПб., Наука, 2007 г. 594 с.
7. Техники манипуляции. Распознавание и противодействие: Андреас Эдмюллер, Томас Вильгельм. М., SmartBook, 2011. 144 с.
8. Управление свободой: В.П. Пугачев. М.: КомКнига, 2010. 272 с.
9. Эффективное манипулирование поведением человека: Т.В. Кузьмина. СПб.: Дашков и Ко, 2010. 148 с.

## **Тема 7. Социологические методы исследования систем управления**

### **План**

1. Прикладные социологические исследования управления и менеджмента.
2. Особенности методов сбора социологической информации при изучении процессов управления (наблюдение, анализ документов, контент-анализ, опрос, интервью, метод фокус-групп).
3. Социометрия как метод изучения взаимоотношений в организации.
4. Метод статистического принятия решений, метод анализа доходов и расходов, метод изучения отдельных случаев (прецедентов).
5. Моделирование и эксперимент. Виды социальных экспериментов.

## Литература

### *Основная*

1. Бабосов Е.М. Социология управления. Минск, 2002. 287 с.
2. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления. М., 2004. 1135 с.

### *Дополнительная*

1. Аверьянов Л.Я. Социология: Искусство задавать вопросы. 2-е изд., перераб. и доп. М., 1998.
2. Аверьянов Л.Я. Социология: что она знает и может. 3-е изд., перераб. и доп. М., 1999.
3. Бабосов Е.М. Прикладная социология: учеб. пособие для студентов вузов. Мн., 2004.
4. Батыгин Г.С. Лекции по методологии социологических исследований. М.: Аспект Пресс, 1995
5. Гречихин В.Г. Лекции по методике и технике социологических исследований. М., 1988
6. Далимаева Е.О., Кривцун-Левшина Л.Н. Социология: курс лекций. Витебск: УО «ВГУ им. П.М. Машерова», 2009.
7. Добренков В.И., Кравченко А.И. Методы социологического исследования: учебник. М.: Инфра-М, 2004.
8. Добренков В.И., Кравченко А.И. Фундаментальная социология: в 15 т. Т. 2: Эмпирическая и прикладная социология, том 3 - Методика и техника прикладных исследований. М., Инфра-М, 2004
9. Как провести социологическое исследование / под ред. М.К. Горшкова и Ф.Э. Шереги. М., Политиздат, 1990.
10. Кривцун-Левшина Л.Н., Далимаева Е.О. Прикладная социология. Витебск: УО «ВГУ им. П.М. Машерова», 2009.
11. Методы прикладной социологии / под ред. В.Г. Овсянникова. СПб., 2002.
12. Ноэль Э. Массовые опросы: введение в методику демоскопии. М.: АВА-ЭСТРА, 1993.

## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Социология управления как наука. Определение объекта и предмета дисциплины, задач и функций социологии управления.
2. Управление как особый вид человеческой деятельности. Виды управления.
3. Структура управления. Субъект и объект управления.
4. Функции управления. Планирование, мотивация, организация, контроль.
5. Стили руководства.



6. Методы принятия управленческих решений
7. Теория рационализации Ф. Тейлора. Концепции «достигающего работника» и «достигающего руководителя».
8. Административная теория А. Файоля. Виды управленческой деятельности.
9. Теория «человеческих отношений» Э. Мэйо. Хотторнские эксперименты.
10. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу.
11. Мотивация в управлении. Понятие мотивации. Потребности, ценности, мотивы и стимулы в управлении. Теории потребностей.
12. Современные методы мотивации. Факторы, влияющие на мотивацию.
13. Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга.
14. Теория стилей руководства Д. Макгрегора. Теория стилей руководства Р. Лайкерта.
15. Сущность и основные признаки организации. Организация как система. Развитие организации.
16. Классификация организаций. Формальные организации. Неформальные организации, их значение.
17. Понятие социальной технологии: определение, характеристики. Социальные технологии оптимизации управления. Применение социальных технологий в сфере экономики, культуры, социальной политики.
18. Социальные технологии предотвращения и разрешения конфликтов.
19. Роль социологии в принятии управленческих решений. Управленческое консультирование.
20. Способы воздействия субъекта управления на объект. Управление и манипулирование.
21. Манипулирование как реализация корыстных интересов. Виды манипулирования: экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое.
22. Сущность и методы манипулирования. Политическое управление и манипулирование. Манипулирование имиджем.
23. Использование социально-психологических средств для манипулирования. Идеология и манипулирование. Манипулирование менталитетом. Феномен «массовости» и манипулирование.
24. Виды социологических исследований систем управления.
25. Организация социологических исследований систем управления.
26. Использование методов сбора социологической информации при изучении процессов управления.

## **РЕФЕРАТЫ. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕФЕРАТОВ**

Реферат – это самостоятельная письменная работа студента на тему, предложенную преподавателем. Реферат должен включать: (а) введение, содержащее постановку проблемы; (б) основной раздел, представляющий аналитическую разработку тему; (в) выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме; (г) список использованной литературы, включающий только ту литературу, которой фактически пользовался автор. Все случаи использования источников (цитат, сведений, оценок и т.д.) отмечаются ссылками в виде сносок или примечаний с указанием страниц источника — при несоответствии этому требованию работа считается выполненной не самостоятельно.

Объем реферата, как правило, не должен превышать 6–10 страниц печатного текста (шрифт 14 Times, через 1 интервал). Включение в реферат материалов, не имеющих прямого отношения к теме, а также источников, которые не указаны в базовом списке литературы (в т.ч. устаревших учебных материалов; текстов, заимствованных из Интернета и пр.), служит основанием для снижения общей оценки или признанием ее несоответствующей требованиям.

Балльная оценка реферата формируется по следующим критериям: - самостоятельность выполнения работы, способность аргументировано защищать основные положения и выводы (+/-); реферат, выполненный не самостоятельно, по другим критериям не оценивается; - соответствие формальным требованиям (структура, наличие списка литературы, сносок, грамотность изложения – до 1 балла), – способность сформулировать проблему (до 2 баллов); – уровень освоения темы и изложения материала (обоснованность отбора материала, использование первичных источников, способность самостоятельно осмысливать выявленные факты, логика изложения – до 5 баллов); – четкость и содержательность выводов (до 2 баллов). Общая оценка за реферат по системе «зачтено/не зачтено» формируется на основе среднего арифметического двух балльных оценок: (а) оценки за письменный текст реферата и (б) оценки за устные ответы на замечания и вопросы преподавателей по тексту реферата. Оценка «зачтено» выставляется при получении не менее чем 6 баллов.

### **Темы рефератов**

1. Управление как социальное явление.
2. Основные теории организации и управления.
3. Отечественные школы исследования управления.
4. Управление в современном обществе: поиски, проблемы, решения.
5. Управление персоналом в современном обществе.
6. Проблема человека в управлении.

7. Система управления: перспективы развития.
8. Проблема власти в контексте социологии управления.
9. Современные социальные проблемы муниципального управления.
10. Управление в контексте глобальных проблем современности.
11. Управление организацией.
12. Понятие культуры управления. Основные элементы культуры управления. Типы культуры управления.
13. Специфика социального управления и менеджмента. Управление социально-демографическими процессами в обществе.
14. Управление и манипулирование. Методы манипулирования обществом. Толпа как объект манипулирования. Массовая коммуникация как средство управления и манипулирования.
15. Социальная иерархия и власть.
16. Авторитет власти и власть авторитета.
17. Нравственные основы управленческой деятельности.
18. Типология стилей руководства организацией.
19. Оценка эффективности руководства организацией.
20. Теории лидерства.
21. Руководство и лидерство.
22. Имидж руководителя.
23. Организационная культура: отечественный и зарубежный опыт.
24. Государство как субъект и объект управления. Специфика государственно-управленческих отношений в обществе.
25. Принципы социального управления.
26. Социальные технологии управления поведением персонала.
27. Мотивация персонала: основные теории и подходы.
28. Социальное взаимодействие в управлении.
29. Управление в различных секторах современной экономической системы: сравнительный анализ.
30. Связи с общественностью как коммуникативная технология управления.
31. Стратегические ориентиры самосовершенствования руководителя.
32. Коммуникативные умения руководителя: технология их развития.
33. Теории организационного поведения.
34. Организационный конфликт: сущность и способы его разрешения.
35. Общество как социокультурная система. Механизм эволюции и управления в обществе. Структура современного общества.
36. Социальное здоровье персонала как условие эффективного развития организации.
37. Управление при различном политическом устройстве общества: сравнительный анализ.
38. Особенности развития государственного управления за рубежом и в РБ.

## ТЕСТЫ

**1. Какого ученого считают родоначальником науки управления?**

- а) А. Файоль;
- б) Ф. Тейлор;
- в) А. Этциони;
- г) А. Маслоу;
- д) Э. Мэйо.

**2. Главными принципами, какого подхода являются единство командования и единство руководства?**

- а) Теория рационализации;
- б) Административная теория;
- в) «Классическая» теория организаций;
- г) Теория «человеческих отношений»;
- д) Теория стилей руководства Д. Макгрегора.

**3. В основу какой теории лег эксперимент, доказавший, что на производительность труда влияют не только технико-экономические, но и социально-психологические факторы?**

- а) Теория рационализации;
- б) Административная теория;
- в) «Классическая» теория организаций;
- г) Теория «человеческих отношений»;
- д) Теория стилей руководства.

**4. Какой ученый выделил в своих исследованиях следующие стили руководства: стиль «Х», господствующий в прошлом, и стиль «У», к которому призывает доктрина «человеческих отношений».**

- а) А. Файоль;
- б) Д. Макгрегор;
- в) А. Этциони;
- г) А. Маслоу;
- д) Э. Мэйо.

**5. Каким образом соотносятся понятия «управление» и «менеджмент»?**

- а) понятие «управление» шире понятия «менеджмент»;
- б) понятие «менеджмент» шире понятия «управление»;
- в) «менеджмент» и «управление» это понятия-синонимы.

**6. Управление – это:**

- а) Воздействие на экономическую систему.
- б) Воздействие на управляемую систему.
- в) Воздействие на принятие решений
- г) Воздействие на деятельность.

**7. Развитие управленческой мысли включало изучение:**

- А) Задачи управления, человека, управленческую деятельность.
- Б) Задачи управления.
- В) Человека.
- Г) Управленческую деятельность.

**8. Главная задача управления по Тейлору:**

- А) Обеспечение прибыли предпринимателя.
- Б) Прибыль предпринимателя и благосостояние рабочего.
- В) Благосостояние рабочего.
- Г). Интересы конкурентов.

**9) Субъектом управления является:**

- А) Человечество.
- Б) Управленческие группы и личности.
- В) Личности.
- Г) Общество в целом.

**10. Объект управленческого решения:**

- А) Лица, заинтересованные в управленческом решении.
- Б) Лица, выполняющие управленческое решение.
- В) Лица, принимающие управленческое решение.
- Г) Лица, разрабатывающие управленческое решение.

**11. Стимулирование – это:**

- А) Воздействие на природу.
- Б) Воздействие на механизмы.
- В) Метод повышения профессионального уровня работника.
- Г) Метод повышения нравственного уровня личности.

**12. Нравственный выбор руководителя обусловлен:**

- А) Уровнем технического развития человечества.
- Б) Уровнем технического прогресса.
- В) Уровнем нравственного развития личности.
- Г) Уровнем профессиональной подготовки.

**13. Требования к информации, учитываемые в управлении:**

- А) Точность и достоверность.
- Б) Точность, достоверность, противоречивость.
- В) Краткость, точность, достоверность.
- Г) Краткость, точность, достоверность, разные трактовки.

**15. Верно ли, что выбор миссии и целей организации – это самое ответственное решение при стратегическом планировании?**

- А) Да
- Б) Нет

**16. Коммуникация в управлении – это:**

- А) Межличностное общение.
- Б) Личная беседа и общее собрание.
- В) Общее собрание.
- Г) Передача полномочий.

**17. Условием успешности деловых переговоров являются:**

- А) Сближение интересов
- Б) Расхождение интересов
- В) Знание интересов
- Г) Понимание интересов.

**19. Принципиальные переговоры направлены на:**

- А) Сотрудничество и согласие
- Б) Согласие
- В) Солидарность и реализацию своих интересов
- Г) Конфликт.

**20. Социальный конфликт:**

- А) Высшая стадия развития противоречий в системе отношений людей, социальных групп, социальных институтов, общества в целом, которая характеризуется усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей и индивидов.
- Б) Отсутствие четкой системы социальных норм, разрушение единства культуры, вследствие чего жизненный опыт людей перестает соответствовать идеальным общественным нормам.
- В) Прекращение работы рабочими и служащими.

**21. Организованная общность людей, объединенных конкретным видом общественно полезной деятельности, в ходе которой складываются отношения сотрудничества, общие интересы, ценности, нормы, это ...**

- А) социальная группа
- Б) социальный институт
- В) трудовой коллектив
- Г) трудовые ресурсы

**22. Ценности и этические принципы организации содержатся в ее:**

- А) стратегии
- Б) миссии
- В) правилах внутреннего распорядка
- Г) коллективном договоре

## ПРИМЕРЫ ТВОРЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ И КЕЙСОВ К СЕМИНАРАМ

### Семинар 1. Социология управления как отрасль социологии и как учебная дисциплина

1. Напишите эссе на тему «Управление – это наука или искусство?»

**Эссе – это самостоятельная творческая письменная работа, представляющая собой развернутое и аргументированное изложение Вашей точки зрения по предложенной теме.** Эта точка зрения должна суммировать результаты небольшого теоретического или теоретико-эмпирического исследования заданной темы, которое Вы осуществляете с учебной целью. Материалами такого исследования служат прочитанные Вами при подготовке к написанию эссе книги, учебники и статьи, реальные или искусственные эмпирические данные и примеры из реальной жизни. Тема эссе обычно формулируется как вопрос, требующий аргументированного ответа, или утверждение, требующее обсуждения и информированной оценки.

Объем эссе принципиального значения не имеет. В каждом конкретном случае он определяется выделенным на задание временем и степенью сложности предложенной темы. В среднем он может быть равен 2–4 стандартным страницам (А4), но должен быть написан грамотно и приемлемым почерком.

Структуру эссе определяет сам автор и, таким образом, это является одним из элементов творческой работы. Типичной (но не обязательной) нам видится такая компоновка:

- введение, в котором Вы даете обобщенный ответ на предложенный вопрос или излагаете в общем виде ту позицию, которую предполагаете отстаивать в основной части эссе;
- упомянутая выше основная часть эссе, где Вы подробно отвечаете на вопрос или излагаете свою позицию, используя найденные Вами в материалах курса либо обнаруженные самостоятельно теоретические аргументы и эмпирические данные, поддерживающие каждое из выдвигаемых Вами утверждений;
- заключение, в котором резюмируются главные идеи основной части, подводящие к предлагаемому Вами ответу на вопрос или к заявленной точке зрения, делаются выводы.

Ссылки на источники и указания на интеллектуальные влияния: поскольку эссе – это миниатюрная научная работа, оно должно соответствовать всем принятым в научном сообществе техническим и этическим нормам цитирования и указания на источники идей (т.е. на их авторство).

Оценивание производится на основании следующих критериев (по мере возрастания их значимости):

- стиль и внутренняя организация (оцениваются ясность, упорядоченность, согласованность и логичность изложения);
- знакомство с источниками (оценивается знакомство с литературой по курсу или разделу курса, материалами лекций или практических занятий, умение творчески использовать различные источники и ссылаться на них);
- содержание и качество аргументации (поскольку эссе – самостоятельная работа, Ваша позиция не обязательно совпадет с научными взглядами преподавателя, однако он вправе оценить глубину и качество Ваших аргументов, а также степень Вашей информированности относительно основных концепций, терминов и фактов, имеющих отношение к изучаемой области).

## **Семинар 2. Кейс «Эксперимент на предприятии «Вольво»»**

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» – самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них – завод в Кальмаре – известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50-е – 60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружились трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре – сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15–20 человек в каждом. Общая чис-



ленность персонала – 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели – точно также на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м<sup>2</sup>. Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер – достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин, то при новом – рабочий цикл увеличился до 20–30 мин, однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до 2/3 всей продукции производились поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась 1/3 всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные — с другой. Согласно обследованию 1975 г. большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологиче-

ский опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Внутри бригады рабочие охотно менялись выполняемыми операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Эффективность нового конвейера осталась такой же, как и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в индустриальном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

*Вопросы для обсуждения кейса:*

1. Как вы думаете, к какой школе — классической или школе человеческих отношений — следует отнести эксперимент в «Вольво»?
2. Попробуйте провести параллели между хоторнскими экспериментами и данной ситуацией (шведским нововведением). Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?
3. Повлияли ли объективные факторы — обстановка в стране и регионе на результаты американского и шведского экспериментов? Отразилась ли безработица на результатах экспериментов?
4. Чем различались цели нововведений в Хоторне и Кальмаре?
5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте — технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?
6. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

### Семинар 3. Основные теории социологии управления

1. В своей книге «Общее и промышленное управление» Анри Файоль писал: «Я видел в 1860 году рабочих крупной промышленности – без взаимного соприкосновения, без связи — подлинную пыль из индивидов; профсоюзы же делают их коллективной силой, стоящей на равной ноге с хозяевами. В то же самое время между крупными сходными предприятиями царствовало бешеное соперничество, постепенно уступившее место учтивым отношениям, позволяющим упорядочивать, по взаимному соглашению, то, что выгодно для обеих сторон. Это — начало новой эры, уже глубоко видоизменившей привычки и понятия. Руководители предприятий должны учитывать эту эволюцию». **Какой принцип иллюстрировал этим примером Анри Файоль? Выскажите свои соображения о значимости этого принципа в современном мире.**

2. Вспомните и проранжируйте 14 принципов управления, сформулированных Анри Файолем. Самому важному, на ваш взгляд, принципу, присвойте ранг 1, самому малозначимому – ранг 14. Объясните первые три позиции в своем списке. Почему на первые места вы поставили именно эти принципы? Сравните свой выбор с выбором ваших одноклассников. Составьте коллективный список принципов А. Файоля в порядке убывания значимости: от самого важного до самого неважного, по мнению вашей группы. Для этого создайте и заполните таблицу по образцу:

Принципы	Студент 1	Студент 2	Студент ...	Сумма позиций, разделенная на количество студентов, принявших участие в ранжировании	Место принципа в коллективной иерархии
Справедливость	3	12			
Порядок и т.д...	2	5			
...					

3. Анри Файоль писал: «Предвидеть – значит управлять». Действительно, если предвидение и не есть на сто процентов управление, то оно, во всяком случае, составляет существенную часть последнего. Предвидеть здесь означает – исчислять будущее и готовить его; предвидеть – это уже почти действовать». **Выскажите свои соображения по поводу значимости функции предвидения в управленческой деятельности, проиллюстрируйте свои размышления примерами из реальных или описанных в литературных произведениях коллизий управления.**

4. В своей работе «Принципы научного менеджмента» Фредерик Тейлор писал: «Мы непосредственно можем видеть, как исчезают наши леса, как пропадает неиспользованной наша водная энергия, как почва наша смывается морем, а конец наших запасов угля и железа есть вопрос недалекого будущего. Напротив, неизмеримо большая непроизводительная растрата человеческой энергии, совершающаяся ежедневно в массе наших действий, являющихся ошибочными, неверно направленными или не достигающими цели, — тех самых действий, на которые м-р Рузвельт ссылается, как на недостаток «производительности национального труда» — эта растрата менее наглядна, менее ощутима, и размеры ее поэтому представляются нами очень неясно. Мы можем видеть и ощущать утечку материальных благ. Напротив, неловкие, не туда направленные и непроизводительные действия человека не оставляют за собой ничего видимого и ощутимого. Оценка их требует с нашей стороны акта памяти, усилия воображения. И в силу этого, несмотря на то, что наши ежедневные утраты из этого источника гораздо значительнее, чем убытки вследствие растраты материальных благ, последние глубоко затрагивают нас, тогда как первые производят на нас очень мало впечатления». **Какие последствия, с вашей точки зрения, влечет за собой неэффективная организация труда? Попробуйте разработать свою классификацию происходящих потерь. Можете ли вы утверждать, что ваша деятельность по обучению в ВУЗе организована эффективно? Составьте план повышения производительности своего учебного труда.**

5. Генри Форд в своей книге «Моя жизнь, мои достижения» писал: «Работы сколько угодно. Дела — это ни что иное как работа. Наоборот, спекуляция с готовыми продуктами не имеет ничего общего с делами — она означает не больше и не меньше, как более пристойный вид воровства, не поддающийся искоренению путем законодательства. Вообще, путем законодательства можно мало чего добиться: оно никогда не бывает конструктивным. Оно неспособно выйти за пределы полицейской власти, и поэтому ждать от наших правительственных инстанций в Вашингтоне или в главных городах штатов того, что они сделать не в силах, значит, попусту тратить время. До тех пор, пока мы ждем от законодательства, что оно уврачует бедность и устранил из мира привилегии, нам суждено созерцать, как растет бедность и умножаются привилегии. Мы слишком долго полагались на Вашингтон и у нас слишком много законодателей — хотя все же им не столь привольно у нас, как в других странах — но они приписывают законам силу, им не присущую. Если внушить стране, например нашей, что Вашингтон является небесами, где поверх облаков восседают на тронах всемогущество и всеведение, то страна начинает подпадать зависимости, не обещающей ничего хорошего в будущем. Помощь придет не из Вашингтона, а от нас самих; более того, мы сами, может быть, в состоянии

помочь Вашингтону, как некоему центру, где сосредоточиваются плоды наших трудов для дальнейшего их распределения, на общую пользу. Мы можем помочь правительству, а не правительство нам». **Прокомментируйте его слова. Согласны ли вы с тем, что в силах каждого человека помочь правительству? Каким образом персонально вы можете выполнить эту задачу?**

6. Генри Форд в своей книге «Моя жизнь, мои достижения» писал: «Если мы не в состоянии производить, мы не в состоянии и обладать. Капиталисты, ставшие таковыми благодаря торговле деньгами, являются временным, неизбежным злом. Они могут даже оказаться не злом, если их деньги вновь вливаются в производство. Но если их деньги обращаются на то, чтобы затруднять распределение, воздвигать барьеры между потребителем и производителем – тогда они в самом деле вредители, чье существование прекратится, как только деньги окажутся лучше приспособленными к трудовым отношениям. А это произойдет тогда, когда все придут к сознанию, что только работа, одна работа выводит на верную дорогу к здоровью, богатству и счастью. Нет оснований к тому, чтобы человек, желающий работать, оказался не в состоянии работать и получать в полной мере возмещение за свой труд. Равным образом, нет оснований к тому, чтобы человек, могущий работать, но не желающий, не получал бы тоже в полной мере возмещения за содеянное им. При всех обстоятельствах ему должна быть дана возможность получить от общества то, что он сам дал обществу. Если он ничего не дал обществу, то и ему требовать от общества нечего. Пусть ему будет предоставлена свобода – умереть с голоду. Утверждая, что каждый должен иметь больше, чем он, собственно, заслужил, – только потому, что некоторые получают больше, чем им причитается по праву – мы далеко не уйдем. Не может быть утверждения, более нелепого и более вредного для человечества, как то, что все люди равны». **Как соотносятся данные высказывания с идеологиями современного либерализма, консерватизма, социализма? Какие проблемы, обозначенные Фордом в данном отрывке, не утратили, а лишь усилили свое присутствие в современном мире? Попробуйте разработать свой прогноз касательно будущего развития современного общества с учетом выделенных в данном отрывке проблем.**

#### **Семинар 4. Кейс «Новый руководитель»**

Начальник одного из отделов заводоуправления предприятия Серов вышел на пенсию. Директор завода Петров и его заместитель Гаврилов, были не совсем довольны работой Серова. По их мнению, тот был чрезмерно мягким руководителем. Работники отдела, в основном женщины

(13 женщин и 2 мужчин), не отличались хорошей трудовой дисциплиной. Большая комната отдела (68 м<sup>2</sup>) больше подходила на гудящий пчелиный улей. Работники постоянно разговаривали, и не всегда на служебные темы; много ходили по комнате. Многие столы можно было застать пустыми. В комнате было два телефонных аппарата городской сети и два телефонных аппарата внутриводской сети. Городские телефоны были часто заняты, как казалось, посторонними разговорами. Впрочем, отдел справлялся со своими обязанностями удовлетворительно, серьезных претензий к работе не было.

Однако, по мнению Петрова и Гаврилова, отдел сможет работать гораздо лучше, если наводить трудовую дисциплину. Посоветовавшись с руководителями общественных организаций, они согласились с необходимостью проведения ряда мероприятий по повышению дисциплины. По замыслу дирекции, проводником этих мероприятий должен стать новый заведующий Романов. Представленные Романовым документы характеризуют его хорошо. Ему 36 лет. Он бывший офицер, недавно окончил институт. На прежней работе, будучи заместителем заведующего заводского гаража, показал себя исполнительным работником, требовательным к подчиненным.

Петров и Гаврилов решили, что именно такой человек и сможет поднять дисциплину в отделе. При назначении на должность ему было сказано, что от него ждут улучшения работы за счет устранения имеющихся недостатков в дисциплине.

Новый заведующий решил с самого начала повести решительную борьбу с нарушителями. На собрании отдела Романов предупредил, что всякие ненужные хождения должны быть прекращены, долгое отсутствие у рабочего стола, а тем более в комнате, будет считаться прогулом, время ведения бесед по личным делам он также будет считать прогулом. К «прогульщикам» будут применены соответствующие меры: выговоры, прочерки в платежной ведомости и т.д.

Для борьбы с посторонними телефонными разговорами он один городской телефон перенес в свой кабинет. Этот кабинет он соорудил с помощью легкой перегородки в углу комнаты у входа. Другой городской телефон был поставлен на стол помощника заведующего, рядом с входом в кабинет заведующего. К двум телефонным аппаратам внутриводской сети добавили несколько новых. Новый заведующий не любил обсуждать свои распоряжения с подчиненными. Новшества Романова сотрудники отдела встретили по-разному. Одни приветствовали, считая, что теперь будет легче работать, так как раньше мешал шум. Некоторые отнеслись безразлично. Были и недовольные. В своих беседах они говорили, что «Романов не должен контролировать отлучки от рабочего стола, места и темы разговоров. Его дело – следить за самой работой. А с работой они справляются»

Так прошло три месяца. За это время новшества дали свои результаты. Действительно, шум и хождение уменьшились, но не настолько, чтобы говорить о том, что они в пределах нормы. После нескольких «взбучек» в

связи с продолжительным отсутствием на рабочем месте два человека уволились «по собственному желанию». Новые работники несколько хуже справлялись с обязанностями. Собирались уходить еще два-три человека. Многие говорили, что отдел «стал похожим на казарму». В связи со строгим контролем за городскими телефонами большинство сотрудников стали ходить в соседние отделы, где «помягче» с дисциплиной.

Отдел с этого квартала работал несколько хуже, чем раньше. Но дирекция объяснила это «вхождением в должность» Романова и новых работников. Надеялись, что уже в следующем квартале отдел превзойдет прежний уровень.

Взаимоотношения в коллективе среди работников стали хуже. Группа сотрудников, поддерживающая мероприятия, конфликтовала с группой, относящихся к ним отрицательно. Время от времени возникали споры, поступали к Романову жалобы на недисциплинированность таких-то работников. Наиболее инициативные из группы, не согласной с мероприятиями, обратились в профком с просьбой разобраться в ситуации. Они попросили обратить внимание на следующее:

- а) снижение производительности;
- б) ухудшение взаимоотношений в коллективе;
- в) наличие случаев грубого отношения заведующего с подчиненными-женщинами;
- г) недостаточная компетентность Романова в специальности.

Действительно, Романов в некоторых вопросах разбирался хуже некоторых его подчиненных. Но отдел основные обязанности по-прежнему выполнял удовлетворительно.

*Вопросы для обсуждения кейса:*

1. Нужно ли было поднимать трудовую дисциплину? Если нужно то как?
2. Кого лучше было назначить заведующим такого отдела?
3. Как следует реагировать на заявление в профком? Что бы Вы сделали на этой стадии развития ситуации?
4. Что бы Вы сделали для улучшения взаимоотношений в коллективе, в начальной стадии развития ситуации?

## **Семинар 5. Кейс «Мотивация в “Альфа-банке”»**

В «Альфа-банке» риск потери квалифицированного персонала рассматривается как один из основных. В связи с этим «Альфа-банк» проводит ряд мероприятий по повышению мотивации персонала, постоянно проводит мониторинг рынка заработных плат, совершенствует систему вознаграждений, чтобы оплата труда специалистов банка была конкурентоспособной и не приводила к текучести кадров.

В ноябре 2006 г. была введена в действие система функционально-должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес-процессе. Для всех должностей в подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные и максимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть различны. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработной платы.

Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каждому работнику. Система иерархии гибкая, позволяющая ориентироваться на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно проводя мониторинг рынка заработной платы, производить корректировку и границ вознаграждения, и фактической зарплаты.

Среди *моральных стимулов* разработана система корпоративных кругов банка. Созданы три корпоративных круга. В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Для различных корпоративных кругов разработаны различные компенсационные пакеты, которые включают не только вознаграждение, но и медицинскую страховку и установление лимита на пользование мобильным телефоном, корпоративной картой, наличие или отсутствие персонального автомобиля.

Для каждого корпоративного круга есть свой корпоративный значок, выполненный из драгоценных металлов. Есть и значки для всех работников банка, независимо от принадлежности к корпоративному кругу. Это корпоративный значок. Его обязаны носить только те, кто непосредственно работает с клиентами. Тем не менее практически все работники банка носят свой значок.

Начиная со II квартала 2007 г. в банке организован конкурс между региональными подразделениями. Основная цель конкурса — повышение эффективности работы подразделений филиальной сети. По итогам конкурса выявляются лучшие подразделения, у которых, как правило, не только бизнес-процессы на высоком уровне, но и хорошие отношения в коллективе, грамотно организованная работа. Такой опыт достоин поощрения и развития. Кроме того, смысл этого мероприятия заключается в том, чтобы сотрудники всех подразделений были в курсе банковских дел, ощущали себя единой командой, воспринимали банк как целостный организм, видели, какие подразделения добиваются высоких финансовых результатов.

Победители квартального конкурса награждаются дипломами. В конце года по итогам конкурса предполагается присваивать звание «Лучший филиал года».

«Альфа-банк» вводит также новую форму поощрения — *деловое поощрение*. По результатам кредитной работы лучшие филиалы будут



наделены значительными полномочиями по кредитованию без письменного согласования с Центральным офисом. Весь ход конкурса широко освещается в корпоративной газете «Альфа-навигатор». Победители конкурса также поощряются материально. Для этого Правлением банка выделены дополнительные средства.

Наряду с системой централизации и функционального управления всем работникам и подразделениям с учетом ведения бизнеса предоставляется большая степень самостоятельности. Каждый сам выбирает лучшие, по его мнению, пути решения поставленной задачи.

Главное — результативность, а тут как раз контроль достаточно жесткий. Самостоятельность и ответственность — основные критерии оценки работы.

В Управлении кадров создан отдел подготовки кадров, который разработал «Концепцию организации комплексной системы обучения работников ОАО «Альфа-банк»». Эта система позволяет решать следующие задачи в области повышения квалификации работников:

- определение потребности и осуществление обучения специалистов банка на уровне международных банковских стандартов с использованием новейших методик и технических средств обучения;
- организация регулярного обмена опытом по различным направлениям деятельности между подразделениями Центрального офиса и региональными подразделениями банка;
- создание различных систем оценки и аттестации персонала.

При обучении работа ведется по многим направлениям. Прежде всего это корпоративное обучение. Филиальная сеть банка достаточно обширна, поэтому во всех филиалах в рамках одного функционального направления деятельности возникают одни и те же проблемы. Чтобы помочь региональным специалистам в их решении, а также провести обмен опытом, проводятся так называемые *круглые столы*. Они представляют собой регулярные семинары-совещания по функциональным направлениям деятельности для специалистов региональных подразделений и подразделений Центрального офиса.

Ежегодно проводится конференция руководящего состава работников банка, в которой принимают участие ведущие менеджеры всех подразделений как Центрального офиса, так и региональных. На ней определяют стратегические направления развития банка, происходит обмен мнениями по всем направлениям его деятельности. С докладами выступают все члены Правления банка и руководители структурных подразделений.

В рамках корпоративного обучения проводятся комплексные программы для специалистов ведущих бизнес-подразделений банка (тренинги по технике продаж, технике привлечения клиентов и т.п.). Был организован и проведен корпоративный тренинг-семинар для секретарей «Психология делового общения. Делопроизводство». Специалисты банка принима-

ют активное участие в международных симпозиумах, семинарах и конференциях, проводимых ведущими западными обучающими и консультационными компаниями.

Другим важным направлением корпоративного обучения являются *стажировки* специалистов региональных подразделений банка в Центральном офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку по результатам обучения. Труд консультантов дополнительно оплачивается в соответствии с затраченным временем. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные затраты, они готовы их нести, так как видят реальную пользу стажировок.

Налажена обратная связь со стажирующимися: проводится обязательное анкетирование участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала. Через 2 мес. после окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения, направляемого в отдел подготовки кадров, в котором оценивает качество подготовки специалиста, какие технологии удалось ему внедрить в филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более двух недель. Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион. «Альфа-банк» не только подбирает себе специалистов, но и воспитывает своих.

Благодаря постоянному созданию новых филиалов и дополнительных офисов в банке открываются новые вакансии, которые занимают специалисты, проявившие себя наиболее профессионально, имеющие опыт работы, развивающие свои навыки и умения. Специалисты банка назначаются во вновь открывающиеся филиалы и дополнительные офисы на более высокие позиции.

Существует специальная программа «Альфа-Шанс». В рамках этой программы четыре года назад банк, проведя конкурс, отобрал наиболее способных выпускников, закончивших школу в регионах России, и предоставил им возможность получить высшее образование в любых лучших высших учебных заведениях Москвы. Таких победителей было 18 человек. Все годы учебы банк не только оплачивал им обучение и жилье в Москве, но и платил стипендию.

Каждый год Управление кадров организовывало этим студентам практику в различных подразделениях банка. Проходя все ступени банковской лестницы – от курьера до специалистов ведущих бизнес -подразделений, получая знания в лучших столичных вузах и обладая незаурядными природны-

ми способностями, эти ребята стали высококлассными специалистами. Кроме того, проходя практику в банке, они впитали в себя все элементы корпоративной культуры банка, стиль и дух его работы. В настоящее время несколько человек окончили учебу и приняты на работу в банк.

*Вопросы для обсуждения ситуации*

1. Какова характеристика системы материального стимулирования «Альфа-банка»?

2. Опишите систему морального стимулирования работников «Альфа-банка». Какие формы морального стимулирования, по вашему мнению, являются наиболее эффективными? Почему?

3. Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфа-банка» удовлетворяет потребности иерархии А. Маслоу?

4. Основываясь на теории мотивации Ф. Герцберга, выделите «гигиенические факторы» и «мотиваторы», используемые «Альфа-банком». Каковы они?

5. Является ли конкурс между региональными подразделениями банка мотивирующим фактором? Поясните свой ответ.

6. Каким образом система обучения работников ОАО «Альфа-банк» влияет на мотивацию труда? Возможен ли успех подобной мотивационной программы в небольших организациях, в других отраслях?

**Семинар 5. Задание 2. Прокомментируйте результаты последних исследований – последствия различных стилей руководства. Какие меры вы можете предложить для изменения показателей?**

Показатели	Последствия демократического стиля	Последствия авторитарного стиля
1) Производительность	Относительно высокая и стабильная	Колеблется между высоким и низким уровнем
2) Прогулы	Редкие	Частые
3) Текучесть	Низкая	Высокая
4) Сплоченность коллектива	Высокая	Относительно низкая
5) Напряженность во взаимоотношениях	Незначительная	Значительная
6) Отношение к труду	Активное, инициативное	Пассивное, незаинтересованное
7) Ответственность в труде	Высокая	Низкая
8) Удовлетворенность трудом	Высокая	Низкая
9) Мотивация труда	Преимущественно внутренние мотивы	Преимущественно внешние мотивы

## Семинар 6. Управление и манипулирование

**1. Проанализируйте любой телевизионный рекламный ролик по следующей схеме.**

1. Используются ли приемы прямого воздействия – информация и рациональные доводы – в пользу покупки товара (фразы типа «Теперь на 25 процентов дешевле», перечисление полезных свойств товара и т.п.)? Какие именно?

2. Используются ли приемы манипулирования (например, предложение «Подключайтесь, пока бесплатно» — это пример манипуляции упущенной возможностью)? В чем их смысл?

3. Используются ли приемы эмоционального воздействия:

- Ассоциация рекламируемого товара с ценностью (перечисленной в тексте или иной) или с несколькими ценностями. С какими именно? Являются ли эти ценности значимыми для социальных и возрастных групп – потенциальных потребителей товара (например, сцена шумной дискотеки адекватна лишь для молодежи)?

- Ассоциация товара с избавлением от неприятностей. Значима ли проблема, от которой предлагают избавиться, для потенциальных покупателей? Будет ли ассоциация с товаром позитивно или негативно окрашена?

- Положительные эмоции связаны с сюжетом ролика. Какие именно?

4. Какие другие приемы воздействия можно выделить?

5. Проанализируйте каждый из использованных приемов, какими средствами он реализуется:

5.1. Общее развитие сюжета. Например, показывается, как при использовании нового моющего средства решаются бытовые, семейные или иные проблемы.

5.2. Изобразительный ряд. Например, ощущение покоя и удовлетворенности достигается с помощью показа красивых пейзажей.

5.3. Показ отдельных деталей. Например, по ходу развития сюжета появляется дорогой автомобиль, ассоциирующийся с богатством и престижем.

5.4. Речевая информация: диалоги, закадровый текст.

5.5. Невербальная звуковая информация: музыка, другие звуки.

5.6. Фирменный рекламный слоган (в зрительной или звуковой форме): «Изменим жизнь к лучшему», «Жевательная резинка защищает ваши зубы с утра до вечера» и т.п.

5.7. Другие средства.

6. Как вы считаете, эффективна ли эта реклама? Почему?

2. Создайте собственный сценарий ролика, рекламирующего курс «Социология управления», проанализируйте его по той же схеме и обоснуйте его эффективность.

## Семинар 7. Социологические методы исследования систем управления

1. Оцените, пожалуйста, степень удовлетворенности организации своего учебного процесса по таким аспектам (1 балл – неудовлетворен, 5 баллов – полностью удовлетворен):

В какой мере вы удовлетворены:	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
<b>Общие условия труда:</b>					
1) Транспорт до ВУЗа.					
2) График обучения (смена, расписание).					
3) Столовая, места отдыха и т.д.					
4) Стипендия.					
5) Возможность заявить о себе, проявить свои таланты.					
<b>Физические условия труда:</b>					
1) Безопасность учебы.					
2) Эстетика места учебы (аудитории, холлы, территория).					
3) Шум, температура и т.д. в помещении.					
<b>Социальные условия труда</b>					
1) Отношения в учебной группе.					
2) Отношения с куратором.					
3) Отношения с преподавателями.					
4) Стиль и методы работы руководителя (декана).					
5) Возможность влиять на дела коллектива, факультета					
6) Объективность оценки Вашей учебы					

Какие показатели из таблицы для вас наиболее важны? Какие меры по улучшению условий обучения и степени удовлетворенности вы можете предложить?

## 2. Деловая игра «Анкетный опрос»

**Описание деловой игры и постановка задачи:**

Умение проводить социологические исследования – необходимое условие успешной деятельности специалистов по управлению персоналом.

Целями предлагаемой игры являются закрепление знаний по социологии управления, освоение и развитие практических навыков по подготовке методической программы и инструментария социологического опроса, проведению полевого этапа исследования, анализу результатов исследования и разработке рекомендаций и решений.

Игра должна носить состязательный характер. Для этого группа подразделяется на две подгруппы, которые будут работать параллельно и разрабатывать одну общую тему. По ходу игры на определенных ее этапах предполагается проводить совместные обсуждения принимаемых решений, оценивать их обоснованность и качество работы исследовательских подгрупп. По своему содержанию и порядку проведения игра складывается из двух этапов продолжительностью два академических часа каждый и с перерывом между ними в одну-две недели.

На первом этапе формируются две подгруппы, определяется тема исследования, разрабатываются методическая программа и инструментарий исследования - анкета. Время перерывов используется для размножения анкеты, раздачи ее респондентам и сбора заполненных анкет.

На втором этапе анкеты обрабатываются, анализируются результаты опроса, подготавливаются общие выводы и рекомендации, а также итоговый отчет.

#### **Методические указания:**

На начальном этапе игры преподаватель раскрывает ее цели и задачи, порядок проведения, характеризует содержание основных этапов, формулирует желаемые конечные результаты. В рамках первого этапа игры можно выделить три стадии: формирование творческих коллективов; выбор темы исследования, обсуждение и разработка методической программы; разработка инструментария исследования.

Для формирования творческих коллективов прежде всего необходимо выявить неформальных лидеров, которые могли бы возглавить их работу. С этой целью проводится социометрический опрос: участникам раздаются карточки опроса – чистые листки бумаги и предлагается внести в каждую карточку фамилии трех-четырех лиц, которые, по их мнению, могли бы стать лидерами в исследовательских группах. При этом можно использовать рейтинговую оценку: кандидатуру, внесенную в список под первым номером, оценивать при подсчете полученных голосов в 4 балла, вторую – в 3 балла и т.д. Результаты опроса определяются счетной комиссией, избираемой открытым голосованием.

После того как исследовательские группы сформированы, выбирается тема исследования. Предпочтение следует отдать проблемам, непосредственно затрагивающим интересы участников игры, по которым они могут вести дискуссию заинтересованно, со знанием дела. Можно выделить, например, такие проблемы: «Пути повышения качества подготовки специалистов по управлению персоналом», «Развитие студенческого самоуправ-

ления», «Повышение ответственности студентов и преподавателей за качество обучения» и т.д.

После того как тема исследования сформулирована и перед тем как участники игры приступят к разработке методической программы, преподаватель напоминает, что в процессе разработки программы исследования им потребуется четко определить объект и предмет исследования, установить рациональные методы исследования и сбора информации, сформулировать рабочие гипотезы, определить объем работы и сроки ее выполнения, составить календарный план работы. Наибольшую сложность и в то же время наибольший интерес представляет разработка рабочих гипотез, которые будут определять весь ход исследования, структуру и содержание инструментария опроса - анкеты. Обычно для всестороннего исследования проблемы требуется сформулировать шесть-восемь гипотез, которые увязываются в определенной логической последовательности и находят свое отражение в вопросах анкеты.

После разработки методических программ в группах следует вынести их на совместное обсуждение и установить единую для обеих групп программу. Преподаватель должен сопоставить качество работы обеих групп, дать соответствующую оценку, отметить лучшие решения, поддерживая и укрепляя атмосферу творческой соотязательности.

Перед тем как приступить к следующей стадии игры преподаватель, во-первых, напоминает студентам о правилах составления анкеты, согласно которым каждая из рабочих гипотез должна найти отражение в соответствующих вопросах анкеты, раскрывающих содержание гипотез; во-вторых, обращает внимание на целесообразность использования различных вопросов, как по содержанию (о фактах сознания и поведения, о личности), так и по форме (открытые, закрытые, прямые, косвенные) и функциям (основные, вспомогательные); в-третьих, напоминает о правилах кодирования вопросов анкеты.

Наибольший творческий интерес представляет второй этап игры, в котором также можно выделить три стадии: обработка анкет; анализ и обобщение результатов социологического опроса; подготовка общих выводов и рекомендаций, итогового отчета. На первой стадии производится обработка анкет – проверяются полнота и качество заполнения анкет; отбраковываются анкеты, где не заполнена «паспортичка» либо отсутствуют ответы более чем на 30% основных вопросов; группируются и кодируются открытые вопросы; обрабатывается первичная информация. Обработка информации может проводиться вручную либо с помощью ЭВМ по стандартной программе. Выбор способа обработки анкет остается за руководителем игры.

Наиболее интересная и творческая стадия игры - анализ и обобщение результатов опроса. Эту стадию следует начинать с наиболее простой формы – группировки респондентов по выбранному признаку или принци-

пу (пол, возраст, семейное положение, успеваемость и т.д.) и подсчета числа ответов по той или иной группе. В общем случае группировка респондентов ведется в рамках «паспортички» и может идти в трех направлениях: по количественному признаку, когда группы респондентов характеризуются числовой величиной (возраст: 18–25, 26–30 и т.д.); зачисление респондентов в номинальные группы (по полу, возрасту, семейному положению и т.д.); упорядочение информации в ранжированном ряду (по успеваемости, посещаемости и др.). В ряде случаев возникает необходимость комбинированной группировки по двум или более признакам (мужчины и женщины; семейные и холостые; проживающие в общежитии и в семье с родителями, и т.п.). Выбор того или иного вида группировки зависит от содержания гипотез и от квалификации исследователя.

Результаты подсчетов ответов оформляются в виде таблиц или графиков, рисунков. Числовые значения результатов исследования составляют исходный материал для обобщения и выводов. Научная глубина, обоснованность выводов и рекомендаций зависят от опыта исследователя, его склонности к анализу и обобщению. Вместе с тем исходная позиция исследователя при интерпретации данных строго предопределяется задачами исследования, методической программой, рабочими гипотезами. Участники игры в процессе интерпретации эмпирических данных вносят в них содержательный смысл, проверяют рабочие гипотезы. В общем случае логика доказательства истинности (или ложности) гипотез основана на поиске взаимосвязей между характеристиками объекта, выявлении тенденций и причин возникающих изменений в его состоянии.

Руководитель игры обращает внимание участников на целесообразность применения двух последовательных стадий интерпретации: сравнение числовых рядов (посещаемость занятий по разным дисциплинам) и поиск факторных признаков (качество лекций, удобство расписания, значимость дисциплины для специалиста данного профиля и т.д.). Процесс анализа и обобщения результатов исследования предоставляет руководителю игры дополнительные возможности для организации состязательной творческой дискуссии и оценки способностей участников к анализу и обобщениям.

Заканчивается игра составлением отчета о результатах исследования. В первой части отчета даются обоснование актуальности выбранной темы и краткая характеристика исследования (методы исследования, выборка, репрезентативность данных и т.д.). Во второй части приводится характеристика объекта по социально-демографическим признакам (пол, возраст, семейное положение и т.д.). В третьей и последующих частях даются ответы на рабочие гипотезы. Число таких подразделов равняется числу высказанных гипотез. В заключение формулируются общие выводы и рекомендации.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Актуальные проблемы современного белорусского общества (2011–2016): социологический аспект / Д.Г. Ротман [и др.]; под общ. ред. Д.Г. Ротмана, А.Н. Данилова, В.В. Правдивца. – Минск: БГУ, 2016. – 24 с.
2. Бабосов, Е.М. Социология управления: учебное пособие для студентов вузов / Е.М. Бабосов. – Минск: ТетраСистемс, 2000. – 288 с.
3. Баландина, Т.М. Социология управления: учеб. пособие / Т.М. Баландина. – Саратов: ССЭИ им. Г.В. Плеханова, 2016.
4. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА, 2007. – 282 с.
5. Горшков, М.К. Российское общество как оно есть: (опыт социологической диагностики): в 2 т. / М.К. Горшков. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Новый хронограф, 2016. – Т. 1. – 416 с.
6. Горшков, М.К. Российское общество как оно есть: (опыт социологической диагностики): в 2 т. / М.К. Горшков. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Новый хронограф, 2016. – Т. 2. – 496 с.
7. Гражан, В.Д. Социология управления / В.Д. Гражан. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: Изд-во «Юрайт», 2017. – 607 с.
8. Кравченко, А.И. Социология управления: фундаментальный курс: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М.: Акад. проект, 2015. – 983 с.
9. Пригожин, А.И. Социология организаций / А.И. Пригожин. – М.: ЛЕНАНД, 2015. – 264 с.
10. Современное белорусское общество: социологическое прочтение. БГУ в Государственной программе научных исследований «Экономика и гуманитарное развитие белорусского общества на 2016–2020 гг.» / А.Н. Данилов [и др.]; под общ. ред. А.Н. Данилова, Д.Г. Ротмана. – Минск: БГУ, 2018. – 111 с.
11. Тавокин, Е.П. Социология управления: учеб. пособие / Е.П. Тавокин. – М.: Инфра-М, 2018. – 336 с.
12. Титаренко, Л.Г. Парадигмы и повороты современной социологии / Л.Г. Титаренко. – Минск: БГУ, 2018. – 239 с.
13. Титаренко, Л.Г. Современная западная социология: реконструкция парадигм: пособие / Л.Г. Титаренко. – Минск: БГУ, 2015. – 215 с.
14. Тощенко, Ж.Т. Социология управления: учебник / Ж.Т. Тощенко. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.
15. Управленческое консультирование: учеб. пособие. – М.: ЭЛИТ, 2016. – 312 с.
16. Удальцова, М.В. Социология управления: учебник / М.В. Удальцова. – М.: Инфра-М, 2015. – 208 с.
17. Украинец, П.П. Социология менеджмента. Основы теории и искусство практики: пособие для студентов вузов / П.П. Украинец. – Минск: «ФУАинформ», 2010. – 332 с.
18. Шавель, С.А. Общественная миссия социологии / С.А. Шавель. – Минск: Беларусь. наука, 2010. – 404 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### ТЕСТ Р. БЕЛБИНА

**«Командные роли» Р.М. Белбина позволит определить естественные для вас роли в коллективе, а также те роли, от выполнения которых вы предпочли бы отказаться.**

Инструкция.

В каждом из семи блоков данного теста распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как вы считаете, что они лучше всего подходят вашему собственному поведению. Если вы считаете, что какое-то утверждение характеризует вас на все 100%, вы можете отдать ему все 10 баллов. При этом одному утверждению можно присвоить минимум 2 балла (т.е. меньше двух баллов поставить нельзя). Какие-то утверждения, для вас не характерные, вы можете пропустить. Поставьте баллы в клеточки с номерами, соответствующими номерам выбранных утверждений. Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку (по горизонтали) не превышала 10. Всего должно получиться 70 баллов, по 10 в каждом блоке. После заполнения теста посчитайте сумму баллов по вертикали. Наивысшая сумма показывает, какая (какие) командные роли для вас наиболее характерны.

### Вопросы к тесту Белбина

#### **Блок 1. Какой вклад я могу внести в работу команды:**

10. Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.
11. Я могу успешно работать с самыми разными людьми.
12. Генерация идей — моё врожденное достоинство.
13. Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.
14. Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность.
15. Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.
16. Я быстро выясняю, что работает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал.
17. Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий.

**Блок 2. Мои недостатки, которые могут проявиться  
в командной работе:**

20. Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением.
21. Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто.
22. Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.
23. Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.
24. Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.
25. Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.
26. Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.
27. Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

**Блок 3. Участие в совместном проекте:**

30. Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.
31. Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.
32. Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.
33. Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.
34. Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.
35. Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.
36. Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает.
37. На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

**Блок 4. Особенности моего стиля работы в команде:**

40. Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.
41. Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.
42. Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.
43. Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.

44. Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.
45. Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.
46. Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.
47. Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

**Блок 5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:**

50. Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.
51. Мне нравится находить практические решения проблем.
52. Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.
53. Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.
54. Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.
55. Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.
56. Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.
57. Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

**Блок 6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:**

60. Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.
61. Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.
62. Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.
63. Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.
64. Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.
65. Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.
66. Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.
67. Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

**Блок 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:**

70. Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.

71. Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.

72. Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.

73. Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.

74. Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.

75. Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.

76. Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.

77. Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

### БЛАНК ОТВЕТОВ

Роли	Председатель/ Координатор	Организатор/ Формирователь	Генератор идей/ Мыслитель	Эксперт/Оценщик/ Критик	Исполнитель/ Реализатор	Исследователь/ Разведчик/Снабженец	Дипломат/ Душа группы	Доводчик/ Отделочник/ Контроллер
1 блок	13	15	12	17	14	10	11	16
2 блок	21	24	26	23	27	22	25	20
3 блок	30	32	33	36	31	35	34	37
4 блок	47	41	44	42	45	46	40	43
5 блок	55	53	57	50	56	54	52	51
6 блок	62	66	60	64	63	67	61	65
7 блок	76	70	75	71	72	73	77	74
Итого								

Учебное издание

**СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
ДЛЯ ВСЕХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ  
I СТУПЕНИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Учебно-методический комплекс по учебной дисциплине

Составитель

**ДАЛИМАЕВА** Евгения Олеговна

Технический редактор

*Г.В. Разбоева*

Компьютерный дизайн

*Л.Р. Жигунова*

Подписано в печать            2021. Формат 60x84<sup>1/16</sup>. Бумага офсетная.  
Усл. печ. л. 12,44. Уч.-изд. л. 12,70. Тираж            экз. Заказ            .

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования  
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

Свидетельство о государственной регистрации в качестве издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/255 от 31.03.2014.

Отпечатано на ризографе учреждения образования  
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».  
210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.