

И.М. Калякина

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Конспект лекций

для студентов специальности
080504 «Государственное и муниципальное управление»

Лекции по дисциплине «СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

1. ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗРАСТАНИЯ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ К СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Управление - неперенное, внутренне присущее свойство общества на любой ступени его развития. Оно непосредственно связано с трудом. Труд же был, есть и всегда будет трудом общественным. Люди, чтобы успешнее противостоять могучим силам природы, отвоевать у нее средства к жизни, с первых же шагов своего существования должны были трудиться сообща, объединяться в трудовые организации. Но трудовая организация (трудоой коллектив) немислима без организованности, порядка, разделения труда между людьми, определения места человека в организации, его функций. Без социального управления невозможно не только материальное и духовное производство, но и распределение и потребление. В качестве объективных факторов управления выступает система объективных закономерностей, действующих в обществе и независимых от воли и сознания людей. Эти закономерности упорядочивают систему, устанавливают определенные пропорции в движении ее различных звеньев, направленность, ритмы и темпы ее движения. Если эти закономерности не проходят через сознание людей, не познаны и в силу этого не используются ими, то они действуют как стихийные регуляторы. Люди не способны подчинить себе игру случайных сил, поставить их на службу своим целям и интересам. Они вынуждены приспособлять свою деятельность к требованиям игры. Объективное управление, не подвластное человеку, проявляющееся стихийно, не связано с сознательной деятельностью людей, специфических общественных институтов. Таковы, например, закономерности рынка, конкуренции в рыночном обществе, анархии. Именно рыночная стихия, случайная игра многочисленных актов купли-продажи в рыночных условиях хозяйствования, является главной управляющей силой рыночного производства, общества. Стихия рынка, переплетение многочисленных актов спроса и предложения автоматически, без вмешательства людей, общественных институтов управляет производством, регулирует общественное разделение труда, устанавливает в хозяйстве определенные пропорции, которые опять-таки в силу игры случая, стихии, вновь нарушаются и вновь устанавливаются. В соответствии с законом стоимости рыночная стихия управляет не только производством, но и поведением людей, их социальной жизнью.

Наряду с объективными, зачастую стихийно действующими, непрограммируемыми факторами управления в обществе на любой ступени его развития действуют сознательные факторы управления -

субъективные, связанные с целесообразной, сознательной, преобразующей деятельностью людей. Постепенно формируются специальные общественные институты - субъекты управления, т.е. совокупность органов и организаций, осуществляющих сознательное воздействие на систему, с тем, чтобы реализовать поставленные цели, добиться запрограммированных результатов. Итак, в обществе с первых шагов его существования действуют два типа факторов управления - объективные (независимые от сознания) и субъективные (сознательные). Характерно, что по мере прогресса общества неосознанные факторы управления все более уступают место факторам сознательным, человеческим, связанным с целесообразной деятельностью людей, специфических общественных институтов (государства, партий и т.п.).

Вообще управление выступает предметом изучения многих наук, в том числе и естественных. **Управление** - это функция биологических, социальных, технических, организационных систем, которая обеспечивает сохранение их структуры, поддерживает определенный режим деятельности. В самом общем виде управление предстает как целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организованный процесс, способствующий достижению максимального эффекта при минимальных затратах ресурсов, усилий и времени. То есть управление - это упорядочение соответствующей структуры и обеспечение эффективного ее функционирования в полном соответствии с закономерностями существования и развития данной системы. Управление присутствует в неживой природе (технических системах); в организмах (биологических системах) и в обществе (социальных системах). **Управление в технических системах** - это управление производственно-техническими процессами, механизмами, системами машин - изучается главным образом техническими науками. Управление процессами, протекающими в живой природе и связанными с жизнедеятельностью организмов, относится к управлению биологическими системами. **Управление в социальных системах** - это управление людей людьми. Оно охватывает воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, другие сообщества с их различными интересами. Это наиболее сложная область управления. Оно является объектом изучения социальных (социологии, социальной психологии, психологии) наук. В процессе производства, распределения и потребления материальных благ люди объединяются в различные организационные формы, то есть социально-экономические системы. Поэтому социальное управление - свойство, присущее человеческому обществу. Оно воздействует на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития и обусловлено общественным характером труда, а также необходимостью общения

людей в процессе труда и жизни. Возникновение управления как особого вида общественной деятельности обусловлено, прежде всего, появлением и развитием разделения труда, которое специализировало труд производителей и коллективов. И здесь социология избрала свое направление исследования.

2. ОТЛИЧИЕ "УПРАВЛЕНИЯ" ОТ "МЕНЕДЖМЕНТА"

Социология управления - пограничная наука. Она появилась на стыке двух самостоятельных наук: социологии и управления. С социологией мы уже знакомы, стоит напомнить, что задача социологии состоит в том, чтобы максимально объективно проанализировать и исследовать социальные отношения между людьми с целью выявления законов управляющих обществом. А поскольку общество состоит из различных групп и личностей, то социология изучает общество в различных формах его проявления: от общих законов функционирования и развития до поведения малых групп и отдельных личностей. Менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, в науку в конце XIX - в начале XX века. К этому же времени относятся первые работы учёных и практиков, попытавшихся обобщить накопленный в области управления опыт и сформировать основы научного управления. Основателем школы научного управления считается Ф. Тейлор. Английское слово "менеджмент", т.е. управление возникло в тесной связи с тем родом занятий, которым занималось большинство населения этой страны. Оно обозначало рачительно вести домашнее хозяйство, обращаться со средствами и предметами труда, а так же с оружием, объезжать лошадей и управлять ими. Глагол to manage - "управлять" и сейчас относится к процессу, с помощью которого достигаются цели. Однако из изменением рода занятий населения, появлением множества профессий и видов труда, возникла потребность в деятельности, увязывающей в едином производственном процессе различных исполнителей, организации, социальные группы. Содержание понятия менеджмент трансформировалось и отразило в себе различные аспекты управленческой деятельности.

В научной литературе принято различать следующие понятия: управление и административная система и менеджмент. Эти понятия будут рассматриваться как находящиеся в следующей зависимости друг от друга.

Административная система - это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в нерыночном обществе. **Менеджмент** - это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в рыночном обществе. Управление с социологической точки зрения - это властная форма закрепления социальных

отношений людей, различающихся местом в системе организации труда (важностью и сложностью выполняемых задач), которое принято называть должностным положением, и местом в системе распределения труда, которое определяет размер основного вознаграждения (оклад, заработная плата) и дополнительных выплат (премия, доля от прибыли). Это искусство так направлять усилия людей к нужной не им, а организации цели, чтобы они не почувствовали никакого принуждения. В управленческой литературе выделяют несколько подходов к определению сущности управления: "Функция, вид деятельности по руководству людьми:

1) системой отношений - это социальная иерархия, диапазон контроля, власть, ранг, статус, роли и т.п.

2) формой взаимодействия - это методы контроля (общий и детальный), делегирование полномочий, стиль руководства, конкуренция, продвижение, лидерство, конфликты. "Наука, область человеческого знания, помогающая осуществлять этот вид деятельности" Процесс (4 основных действия или функции): планирование, организация, мотивация, контроль. "Определённая категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. Орган или аппарат управления. Несмотря на обилие определений и подходов, главное, на чём сходится большинство исследователей, это то, что основная задача управления - руководство людьми, координация их деятельности для достижения целей.

Довольно часто возникает вопрос: можно ли считать английское понятие "менеджмент" и русское "управление" синонимами? Это одно и то же или нет? Выделяются два подхода в решении этого вопроса:

1. Эти термины имеют сходство, но существенно отличаются по содержанию. Поскольку менеджмент как наука возник в США, то американцы говоря о менеджменте, почти всегда имеют в виду некоторую действующую организацию или наличие фигуры менеджера в ней как субъекта управления. Говоря о более общей обезличенной системе управления, они используют термин "administration" - администрирование. Русский термин "управление" по своему содержанию более широк и может включать как понятие "менеджмент", так и понятие "администрирование".

2. "Менеджмент" и "управление" рассматриваются практически с одних и тех же позиций, поэтому эти термины можно использовать как тождественные.

В данном учебном курсе автор придерживается позиции, что между понятиями "менеджмент" и "управление" существует различие.

3. ОБЪЕКТ, ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

В Российской социологической энциклопедии социология управления определяется как отрасль социологического знания, изучающая систему и процессы управления в условиях складывающихся в обществе социальных отношений. Специфической особенностью социологии управления является то, что она относится к активной социологии. Социология управления, используя понятийный и методологический аппарат прикладной социологии, позволяет производить реальные изменения на различных уровнях взаимодействия людей.

Т.о. социология управления, как часть общей социологии, рассматривает процесс становления, функционирования и развития определённой сферы жизнедеятельности; исследует механизм социальных изменений и социальных отношений, закономерности социальных действий и поведение в процессе управления.

Что же составляет сущность управленческой деятельности?

Под управлением понимается основанное на достоверном знании систематическое воздействие субъекта управления (управляющий) на социальный объект (управляемый), в качестве которой может выступать общество в целом, его отдельные сферы: экономическая, социальная, политическая, духовная, а также различные звенья (организации, предприятия, учреждения и т.п.) с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, совершенствование и развитие, достижение заданной цели. Управление осуществляется путем целенаправленного влияния на условия жизни; людей, их целостные ориентации, поведение и имеет в качестве основной задачи обеспечение хорошо скоординированной целенаправленной деятельности как отдельных участников совместных усилий (трудовых, политических, спортивных и др.), так и социальной организации (системы) в целом.

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 различных типов

общностей, организаций, социальных институтов и общества в целом, каждое из которых представляет собой специфическую систему социальных взаимодействий индивидов и их групп.

Вычленение объекта и предмета социологии управления даёт возможность более полно представить специфику этой отрасли социологического знания. Она изучает многообразную **деятельность органов управления, государственных и общественных**, прежде всего как социальных систем:

1. весь комплекс подбора, расстановки, формирования управленческих кадров;

2. отношения и взаимодействия, складывающиеся между работниками аппарата управления и подчиненными им сотрудниками и организационными структурами;

3. исследование и формирование целей управления с точки зрения социально-экономических и социально-психологических критериев, их соответствия интересам и ожиданиям управляемых;

4. анализ и оценку социальных последствий принимаемых управленческих решений, определение эффективности управленческих действий;

5. 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 сформулированных Ф. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером, Э. Мэйо, и другими крупными теоретиками и практиками управленческой деятельности принципах научного управления социальными и промышленными организациями.

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; фактов, в которых проявляются особенности взаимодействия тех 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 том, чтобы из огромного и многообразного скопления реальных фактов управленческой деятельности выделил наиболее важные, типичные и на этой основе обнаружить тенденции развития процессов

управления, их изменения зависимости от изменяющихся социально-экономических, 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 более или менее отдаленном будущем, то это означает, социология управления способна решить еще одну, **четвёртую 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, переобучения и переквалификации 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 (**пятую**) - **вооружать управленческие кадры новыми приемами**, технологиями управления, превращаясь тем самым в практически действующее средство совершенствования системы управления.

4. МЕТОДЫ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

1. *организационно – административные* система законодательных актов страны; система нормативных документов вышестоящих структур управления; " система, разрабатываемых в организации, фирме планов, программ, заданий; " система оперативного управления (поощрения, санкции, передача полномочий).

Это управление может быть **трёх видов**:

1. вынужденное и внешне навязанное подчинение "сверху - вниз";

2. пассивное подчинение (облегчение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений)

3. осознание (внутренне обоснованное подчинение, связанное с пониманием аргументированности и важности полученного распоряжения)

2. *экономические* - базируются на действии экономических механизмов мотивации. " Налоговая система страны; " Кредитно - финансовый механизм; " Система заработной платы; " Система ответственности за качество работы; " Система стимулирования инновационной деятельности.

3. *социально - психологический механизмы*. Это совокупность специфических способов воздействия на личность, социальную группу или общность; на отношения и взаимодействие между ними в целях повышения эффективности деятельности управляемого объекта.

- . Теория рационализации Ф.Тейлора
2. Административная теория А.Файоля.
3. Классики социологии об управлении.
4. Классическая теория организации: выводы.
5. Теория "человеческих отношений" Э.Мэйо.
6. Иерархическая теория потребностей А.Маслоу.
7. Двухфакторная теория мотивации Ф.Херцберга.
8. Теория стилей руководства Д.Макгрегора.
9. Теория стилей руководства Р.Лайкерта.
10. Стратегия модификации (партисипативная теория).

По мере развития производства и научных исследований в области социологии управления, социологии организаций, социальной психологии появились различные подходы к оценке управления как специфической человеческой деятельности. Некоторые теории, несмотря на неоднозначность трактовок, внесли свой вклад в основные положения науки управления. В социологии и психологии управления получили известность и научную разработку следующие основные теории управления.

1. Теория рационализации Ф. Тейлора

Американца Фредерика Тейлора (1856-1915) считают родоначальником науки управления. Ему принадлежит заслуга технического совершенствования организации труда на предприятии. 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 рабочего. 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.

2. Административная теория А. Файоля

Французский инженер и предприниматель Анри Файоль {1841-1925) создал так называемую административную теорию управления. Он утверждал: 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.

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 Файоль выделил 14 принципов управления: " разделение труда, " власть " дисциплина " единство командования " единство руководства " подчинение индивидуальных интересов общим целям " вознаграждение " централизация " иерархия " порядок " равенство " стабильность персонала " инициатива " корпоративный дух. 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.

Ещё 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.

3. Классики социологии об управлении

Классический период развития социологии управления (XIX - начало XX вв.) имеет свои отличительные особенности и характеризуется заметным вкладом в неё прежде всего французской школой социологии, наиболее ярким представителями которой являются Огюст Конт и Эмиль Дюркгейм.

Несомненной заслугой О. Конта является формулировка закона трех стадий интеллектуальной эволюции человечества: теологической (божественной), метафизической (философской) и позитивной (научной). Именно на стадии позитивного мышления приоритет обществе отдается науке и технике или научной организации труда и

возникает такая наука, как социология, которая призвана реформировать общество посредством синтеза всех наук с самым высоким уровнем сложности, а социолог выступает в качестве проповедника нового позитивного мышления и является инженером по реформам в обществе. Т.е. по мнению Конта, процесс управления можно осуществить только на позитивной стадии.

Эмиль Дюркгейм в своей работе "О разделении общественного труда" излагает концепцию солидарности, рассматривая солидарность как высшую универсальную моральную ценность, способствующую созданию гармонии и единства в обществе. Дюркгейм выделяет два типа солидарности. Механическая солидарность преобладает в менее развитых государствах, основана на сходстве и подобии индивидов и является примитивно-принудительной, характеризующейся неразвитостью характерных черт. Главным отличительным признаком выступает общее коллективное сознание. Органическая солидарность, или социально-добровольная, возникает в более развитых обществах и основана на разделении труда, в котором растворяется единое коллективное сознание, поскольку каждый индивид выполняет свою профессиональную функцию, и коллективное сознание дифференцируется, принимает новые формы и изменяется по содержанию. Необходимо определить, как произошло объединение людей - принудительно или добровольно, и, соответственно, использовать различные стили и методы управленческого воздействия.

Наиболее плодотворные социологические идеи были выдвинуты немецкой школой социологии и ее самым ярким представителем Максом Вебером. В своей основной работе "Протестантская этика и дух капитализма" он анализирует влияние религиозных верований на экономическое поведение людей, рассматривая религию как часть мировоззрения. Основное требование, религиозной морали протестантизма - это неутомимая деятельность в рамках своей профессии, когда добросовестный труд тесно взаимосвязан с религиозным мировоззрением и становится послушанием Богу. Аскетическая мораль протестантизма подразумевает воспитание в человеке трудолюбия, бережливости, аккуратность, честности, скромности в потреблении пищи и в одежде, а также стремление производить больше, а потреблять меньше, ибо это нужно Богу и человеку для своего спасения. В своем сравнительно-историческом анализе религий Китая, Индии и других он выявил, что в этих странах стремление, воля и мотивы производить для прибыли не имели места. Только религия протестантизма могла стать и стала "колыбелью" капитализма, в силу объективных причин. Макс Вебер считал, что западноевропейский капитализм - явление уникальное, возникшее в XVI в. И доказал, что оно не может повториться и реализоваться, в

частности, в России, из-за господства традиционной общины и соответствующей ей крестьянской идеологии, неразвитости индивидуализма и личностного начала (основы буржуазной демократии), неразвитости среднегородских слоев населения и др. По мнению Вебера, зрелый капитализм, импортированный в отсталую страну, только усилит радикальные социалистические элементы, которые приведут к революции.

Марксистская школа социологии опиралась на лучшие достижения классической французской социологической мысли, английскую политэкономия и утопический социализм. К.Маркс предложил свой леворадикальный проект переустройства общества и необходимость создания нового коммунистического общества, не имея при этом эмпирически доказанного действующего общества за всю историю существования человечества.

По Марксу, основными классами являются капиталисты и наемные рабочие, которые не объединены общими ценностями. Он утверждал, что эксплуатируемый класс восстает и революция преобразует общество. Классовый конфликт неизбежен. По мере развития капитализма, предсказывал Маркс, буржуазия будет становиться богаче, а пролетариат беднее, конфликт усилится и рабочие совершат всемирную революцию. Но предсказание Маркса не сбылось во многом потому, что капиталисты и предприниматели стали учитывать нужды и потребности рабочих не в силу благотворительности и альтруизма, а просто-напросто потому, что это экономически выгодно и целесообразно. Поскольку очевидно, что высокооплачиваемый труд рабочего класса и высокоразвитая социалистическая инфраструктура гарантируют и соответствующую трудовую отдачу.

Значительный вклад в развитие русской классической школы социологии дореволюционного периода внёс выдающийся русский учёный П.А. Сорокин. Важной заслугой Сорокина является разработка теории социальной стратификации - дифференциация совокупности людей на классы, группы, слои в иерархическом ранге, выражающаяся в существовании высших, средних и низших слоев, населения. Любая организованная социальная группа расслаивается именно из-за своего постоянства и организованности; например, деловая организация, семья, политическая партия, шайка разбойников, научное общество и др. Сорокин выделил три формы социальной стратификации: экономическую, политическую и профессиональную. Если экономический статус у членов общества неодинаков, если среди них есть как имущие, так и неимущие, то такое общество характеризуется экономическим разделением независимо от того, на каких принципах оно построено, на коммунистических или капиталистических. Профессиональная стратификация проявляется в двух видах: как межпрофессиональная,

так и внутрипрофессиональная. Межпрофессиональная стратификация - это иерархия межпрофессиональных групп, а внутрипрофессиональная - внутри каждого профессионального класса. Он выделил социально-значимые профессии, связанные с функциями организации и контроля группы. Это люди, напоминающие машиниста локомотива, от которого зависит судьба пассажиров в поезде. Он отмечал, "что в любом обществе более профессиональная работа заключается в осуществлении функций организации и контроля и в более высоком уровне интеллекта, необходимого для ее выполнения, в большей привилегированности группы и в более высоком ранге, который она занимает в межпрофессиональной иерархии, и наоборот". Профессиональные группы неквалифицированных рабочих всегда находятся внизу профессиональной пирамиды и являются самыми низкооплачиваемыми работниками во все времена и во всех странах, за исключением России. Внутрипрофессиональные группы Сорокин подразделил на следующие слои:

1) предприниматели, или хозяева, экономически независимые в своей деятельности;

2) служащие высшей категории (директора, менеджеры, главные инженеры, члены совета директоров корпораций), профессиональная функция которых заключается не в физическом, а в интеллектуальном труде;

3) наемные рабочие, которые заняты в основном физическим трудом и зависимые в своей деятельности: Питирим Сорокин разработал идею социальной мобильности, под которой понимается любой переход индивида, или социального объекта, из одной социальной позиции в другую, и различал два основных типа социальной мобильности - горизонтальную и вертикальную. Для социологии управления важным является тот факт, что управленцы занимают более привилегированное положение оправдано - у них больше ответственности, нежели у простых рабочих.

4. "Классическая" теория организаций: выводы

Усилиями Ф. Тейлора, М. Вебера и А. Файоля был заложен фундамент так называемой "классической" теории организаций. Исходная идея "классической" теории звучит так: эффективная организация - это система, построенная на строго формальных принципах. Представители этой теории стремились конструировать организацию также тщательно, как конструирует сложную машину инженер. **Основные принципы управления:**

1) Главным законом в данной теории является "принцип координации". Он обязывает согласовывать должностные функции как по горизонтали, так и по вертикали. Для кратковременных и

простейших работ, например, переноски бревна, сгодится 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 неё он приобретает институциональный авторитет.

2) Скалярный принцип (от лат. *Scalaris* - ступенчатый) означает необходимость иерархического построения организаций.

3) Функциональный предполагает, что должностные обязанности на каждой ступени управления должны быть определены настолько детально, насколько это возможно.

4) Иначе назывался Файолевский принцип порядка, он предполагает соответствие людей структуре. В настоящее же время, наоборот, структуру организации создают под людей. Такой метод предполагает, что если нашелся хороший специалист, то под него можно создать отдел, лабораторию и т.д. Однако такой подход применяется не во всех компаниях. Формальная логика предполагает вначале создание продуманной структуры, где нет дублирования функций и лишних уровней управления, а затем уже подыскиваются подходящие люди.

5) Принцип единоначалия в "классической" теории подразумевал административную ответственность одного лица, или, иначе, запрещение одному человеку подчиняться сразу двум руководителям.

6) Принцип департаментализации требует строить организацию "снизу вверх", тщательно продумывая необходимость создания новых подразделений. При движении сверху вниз сразу появляются лишние управленческие звенья. Этот принцип определяет, какой будет структура организации.

7) Принцип диапазона контроля предполагает, что директор крупного предприятия не должен иметь более 3-6 подчиненных, так как при увеличении подчинённых количество возможных связей между ними, которые приходится контролировать руководителю, возрастет в геометрической прогрессии. Сейчас появились более точные цифры: при физической работе - 30, при умственной - не более 8 человек.

8) Принципа соответствия провозглашает на всех уровнях равенство власти и ответственности. Когда власть велика, а ответственность мала, наступает произвол. Противоположный вариант ведёт к не результативности действий. В рамках своих полномочий руководитель несёт всю полноту личной ответственности за действия подчинённых ему людей.

5. Теория "человеческих отношений" Э. Мэйо

В 30-е годы постепенно набирает силу, а затем становится господствующим направлением в социологии организаций -

"человеческие отношения", или "гуманистический вызов". Само название свидетельствует, что оно представляло собой альтернативу "классической теории". Основной вклад в развитие этого направления внесли Э.Мэйо, Д. Мак Грегор, А. Маслоу и др. Родоначальником этого направления считается Элтон Мэйо (1880-1948). Все началось со знаменитых Хоторнских экспериментов, проходивших в "Вестерн Электрик Компани" (близ Чикаго) в 1927-1932 гг.

В ходе пятилетних опытов ученые из Гарвардского университета доказали, что на производительность труда влияют не только и не столько технико-экономические, сколько социально психологические факторы:

Сторонники "классической" теории полагали, что эффективность управления определяется формальной структурой управления, координацией и детализированным контролем, строгим соблюдением дисциплины, величиной индивидуального вознаграждения, узкой специализацией задач, единоначалием, авторитарными методами управления, правильным подбором кадров и орудий труда, соответствием людей структуре. Их противники доказали обратное: эффективность управления определяется неформальной структурой и прежде всего - малой группой, взаимодействием людей и общим контролем, самодисциплиной и возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации и единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры людям, а не наоборот.

Ф. Ротлисбергер, коллега Э. Мэйо по Хоторнским экспериментам, считал, что промышленность - в такой же степени социальный феномен, в какой и экономический. Индустриальная цивилизация не сможет выжить, если не выработает новое понимание роли человеческой мотивации и поведения людей в организации, отличное от предлагаемого "классической" теорией. Индустриальное общество, вторил ему Э. Мэйо, обезличивает людей, надо вернуть им самобытность, естественные обычаи и традиционные ценности. Это можно достичь, если перестроить производство под человека. Задача менеджмента состоит в том, чтобы огромные формальные структуры, этих бюрократических монстров, гонящихся за материальной эффективностью, ограничить снизу и как-то обуздать неформальной организацией, построенной на принципах человеческой солидарности и гуманизма.

Отличительные черты теории "человеческих отношений": соединение формальной и неформальной структур власти " узкая специализация " широкое участие рядовых людей в управлении " внедрение новых форм организации труда, которые повышают мотивацию и удовлетворенность работой " преувеличение роли малой группы и солидарности.

Сторонники данного подхода, несмотря на различия между ними, были едины в одном: жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека. Отсюда - поиск новых организационных структур, новых форм труда и новых методов мотивации работника. Наиболее активный поиск повели А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Херцберг, Р. Лайкерт. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу открыла новую страницу в изучении мотивации и поведения людей в организации.

6. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу

Абрахам Маслоу (1908-1970) первым осознал законы построения человеческих потребностей. Он понял, что не сама потребность движет человека, а степень ее неудовлетворения. 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.

Первые два типа потребностей в своей иерархии А. Маслоу называл первичными (врожденными), три остальных - вторичными (приобретенными). При этом процесс возвышения потребностей выглядит как замена первичных (низших) вторичными (высшими). Согласно принципу иерархии, потребности каждого нового уровня становятся актуальными (насутными, требующими удовлетворения) для индивида лишь после того, как удовлетворены предыдущие запросы. Поэтому принцип иерархии называют также принципом доминанты (господствующей в данный момент потребности). Маслоу считал, что само удовлетворение не выступает мотиватором поведения человека: голод движет человеком, пока он не удовлетворен.

Однако, сама по себе классификация мотивационных факторов не является самой ценной и интересной находкой. Подобные попытки предпринимали и многие другие. Достоинство концепции Маслоу в её "двигательной пружине" - принципе иерархии. Основные идеи Маслоу: " что только неудовлетворённая потребность организует поведение индивида, заставляет его предпринимать действия, что бы удовлетворить потребность. Образно говоря, человеческую цивилизацию творили глубоко неудовлетворённые люди." 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. " Низшие потребности независимы не только друг от друга (дыхание независимо от голода), но и от высших потребностей." Высшие потребности зависят от низших. " 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 всё пойдёт по кругу.

На основании теории Маслоу американские социологи П. Херси и К. Бланшард предложили модель, описывающую уровень удовлетворения потребностей граждан в различных обществах. Всего возможны три варианта

Как интерпретировать приведенные структуры? Вспомним, что доминирование означает неудовлетворенность потребности. Теоретические критерии здесь вряд ли пригодятся, вопрос решается эмпирически. Для этого в каждой стране проводится опрос населения и выясняется, какие потребности людей и в какой степени удовлетворены, а какие - нет.

7. Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга

1-я идея: Идеи Маслоу получили дальнейшее развитие в двухфакторной теории мотивации Фредерика Херцберга. Она основывается на независимых факторах, обнаруженных в ходе исследования, одинаково сильно влияющих на поведение людей в организации.

1. "Мотивационные" факторы - это содержание работы; эти факторы связаны с тем, что именно человек делает - достижение успеха, признание заслуг, служебное продвижение, интерес к работе, возможности для профессионального роста, ответственность. Позитивное воздействие таких факторов увеличивает удовлетворенность работой и мотивирует в направлении еще более активной трудовой деятельности. Однако отсутствие этих факторов не обязательно приводит к неудовлетворенности работой.

2. "Гигиенические" факторы - это условия работы; они являются внешними по отношению к процессу работы самому себе - политика компании, технический надзор, отношения с руководителем, межличностные отношения по горизонтали, заработок, безопасность труда, гарантия занятости, условия труда, статус, семейная жизнь. Если данные факторы имеют негативный характер для какого-либо человека, то это увеличивает его неудовлетворенность работой.

Однако при наличии благоприятных "гигиенических" факторов возникает лишь нейтральное состояние, но не повышение удовлетворенности работой.

Таким образом, Херцберг считает, что отношение к работе следует рассматривать с двух точек зрения. Необходимо выяснить, к чему стремится работник, что делает его счастливым. Другой вопрос, вытекающий из первого, - чего работник хочет избежать, что делает его несчастливым. Следовательно, средства для удовлетворения этих отдельных и параллельных групп потребностей также должны быть различными.

Проинтервьюировав 200 инженеров и бухгалтеров из 11 отрасли промышленности г. Питсбурга, Херцберг установил, что, когда люди говорили о неудовлетворенности своей работой, они винили окружение, а когда они были сильно удовлетворены ею, то подразумевали престижность профессии, возможности реализовать свой творческий потенциал, достигнутые здесь успехи. Отсюда Херцберг заключил, что удовлетворенность и неудовлетворенность - совершенно разные вещи.

И еще один принципиальный вывод. Вопреки мнению А. Маслоу у человека существует не одна система (или иерархия) потребностей, а две качественно различные и независимые. Обе системы являются разнонаправленными плоскостями человеческого поведения. Если руководитель заботится о стабилизации персонала, он должен воздействовать на гигиенические факторы (увеличение оклада или получение квартиры), так как они способствуют закреплению кадров. Однако они не могут привести к повышению производительности труда. На увеличение выработки, на достижение наивысших успехов в работе влияют другие факторы - мотиваторы. Т.е. необходимо воздействовать сразу с позиции двух факторов.

2-я идея: Научные выводы Херцберга разрушают многие устоявшиеся предрассудки, которыми руководствуются в своей деятельности администраторы и бизнесмены. В результате исследований оказалось, что деньги нельзя рассматривать в качестве постоянно действующего побуждающего фактора, поскольку люди работают за деньги лишь до определенного предела, границе которого является удовлетворение личного представления о том, что такое "хорошая жизнь". Деньги и премиальные Херцберг называл "негативными побуждающими стимулами". При их отсутствии люди чувствуют себя неудовлетворенными, но при их наличии они не обязательно почувствуют себя счастливыми и повысят производительность. Повышение заработной платы лишь побуждает людей оставаться там, где они работают.

Рекомендации Ф. Херцберга применяют сотни американских компаний, в том числе и самые крупные. Его идеи используются в новейших системах повышения производительности труда и

улучшения поведения людей в организации. Научная достоверность его теории подтверждена данными 12 специальных исследований, проведенных в США, Японии, Финляндии, Венгрии, Индии, ЮАР, Замбии.

8. Теория стилей руководства Дугласа Макгрегора

Широкую известность получила "Теория X" и "Теория Y" Д. Макгрегора, разработанная им в 1957 г. "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.

Выделив два противоположных стиля управления, Д. Макгрегор по существу описал прошлое и настоящее менеджмента. В прошлом господствовал стиль "X", характерный, по его мнению, более всего для тейлоризма, а сейчас наступает эпоха стиля "Y", к которому призывает доктрина "человеческих отношений". Еще в 30-е годы Э. 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 X" и тейлоризм неправильно изображали поведение людей в организации, еще меньше они отвечают нынешним реалиям экономики.

Почти 100 лет американские менеджеры на практике придерживались "Теории X", 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 лености 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. На языке теории Херцберга все это называется мотиваторами, а на языке Макгрегора - стилем "У". Его исходные предпосылки: физические и умственные усилия на работе так же естественны для человека, как отдых и развлечения; цели организации достигаются лучше в том случае, если они стали также и личными целями; вклад в общее дело - основа для оценки размеров индивидуального вознаграждения; при соответствующих условиях человек не только приемлет ответственность, но и стремится к ней.

Характерное отличие теории Макгрегора от концепций Маслоу и Херцберга заключается в том, что она не может служить основой для научного исследования. Она носит сугубо рекомендательный оттенок и говорит лишь, что и как нужно делать. Компания приглашает консультанта, он проводит анализ реальной обстановки, определяя состояние трудовой дисциплины, уровень доверительности в отношениях между менеджерами и рабочими, уровень образования тех и других, ценностные ориентации и ожидания людей. Лишь после этого он дает рекомендации: внедрять в компании стиль "У" или оставить все как есть. Реализация теории "У" может вызвать серьезные изменения в организационной структуре, побудить отказаться от пирамидальной структуры, где вся власть и ответственность сосредоточены только наверху.

9. Теория стилей руководства Р. Лайкерта

Р. Лайкерт разработал собственную теорию стилей руководства и расположил их на некоторой протяженности от 1 до 4." В модели 1: руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Основной стимул - страх и угроза наказания, вознаграждения здесь случайны. Эта модель ориентирована на задачу с жестко структурированной системой управления." Модель 2: предполагает, что руководство удостоивает подчиненных некоторым доверием, но как хозяин слугу. Часть решений делегируется вниз, но принимаются они в строго предписанных границах. Вознаграждение здесь действительное, а наказание - потенциальное." В модели 3: руководство проявляет большое, но не полное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации используется ограниченное включение в принятие решений." Модель 4: характеризует полное доверие. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только вверх-вниз, но и горизонтально. Это модель ориентирована на отношения, в основе которых лежит бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. Модели 2

и 3 - промежуточные. Преимущества концепции Лайкерта в том, что ее можно легко операционализировать и использовать в социологическом исследовании. Лайкерт опросил сотни менеджеров в десятках компаний не только для проверки своей модели, но и для того, чтобы доказать (с помощью специальной процедуры): самая эффективная, продуктивная организация (предприятие, цех, участок) имеет руководителя, которого можно охарактеризовать моделью 4.

10. Стратегия модификации

Сегодня все более широкое распространение получает теория, получившая название "демократия на рабочих местах". Суть этой теории состоит в расширении полномочий всех низовых звеньев. Другое название этой теории - теория партисипативного управления. Партисипативное управление направлено на раскрепощение инициативы и творческой активности работника, создание простора для индивидуальных достижений талантливых людей. **Партисипативность** - это вовлечение работников в управление путем делегирования им управленческих полномочий. Партисипативный стиль руководства предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда выслушивают и конструктивно используют их мнение, организуют широкий и всесторонний обмен информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их достижением, широко используя в качестве средства стимулирования разнообразные формы поощрения. Такой стиль управления может быть признан целесообразным для руководства аналитическими, научно-исследовательскими подразделениями, группами разработчиков и других подобных подразделений органов управления, в которых важен новаторский подход к решению задач.

Далее теория стратегии модификации делает акцент на наблюдаемом поведении людей в организации. Выделяются четыре уровня модификации, или изменения: знания, установки, поведение и групповая деятельность. Первый уровень легко поддается изменению в зависимости от уровня и требований работы. Установка человека включает в себя еще и эмоциональную компоненту, поэтому её менять сложнее. Еще труднее изменить поведение. Человек знает об опасности курения, чувствует ухудшение здоровья, но не в состоянии изменить свое поведение в силу долговременной привычки. И самое трудное - изменение групповой деятельности. Группа представляет собой самовосстанавливающуюся форму совместной деятельности, поэтому изменить поведение отдельного его члена без предварительного изменения групповых норм и ценностей - дело чуть ли не безнадежное. Изменить можно, насильно вводя инновации и путем привлечения работников к этим изменениям.

Можно выделить основные тенденции современного этапа развития теории управления.

Первая связана с повышением уровня материально-технической базы современного производства и услуг. Управленческая мысль концентрирует свои усилия на управлении операциями и поднятии уровня производительности с помощью синтеза деятельности людей и использования технических возможностей (компьютерной техники).

Вторая состоит в дальнейшей демократизации управления, участия в доходах и собственности организаций рядовых работников, в осуществлении ими управленческих функций, участия в собственности.

Третья тенденция - интернационализация управления, бизнеса. В 90-е годы большинство развитых стран перешло к открытой экономике, что резко повысило международную конкуренцию, а она, в свою очередь, усилила кооперацию производства, вызвала рост транснациональных компаний. Международный опыт управления подсказывает ряд новых проблем, стоящих перед теорией и практикой социологии и психологии управления.

·
Сущность организации её типы, виды и формы управления.

2. Социальная организация: признаки, структура, элементы.

1. СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ЕЁ ТИПЫ И ВИДЫ.

Социология управления неразрывно связана с изучением организаций, поскольку управленческая деятельность может осуществляться только в организации. Организация - это, с одной стороны, социальная категория, а с другой - средство достижения целей. Организация пронизывает всю нашу жизнь. Поэтому анализ как таковой организации необходим.

Организация (от лат. *organiisatio* - формирую, создаю, сообщаю стройный вид) характеризуется как:

1. Внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия отдельных элементов или частей системы в соответствии со структурой целого - организация как состояние. Состояние - Организация как состояние предполагает наличие определенного порядка, или определенную степень упорядоченности.

2. Объединение людей для совместного достижения поставленной цели, действующих в рамках определенной структуры и на основе правил, установленных для этой организации - организация как система. Система - Под организацией как системой понимается непосредственный вид системы, устройство системы, что предопределяет исходные позиции для формирования теории организаций.

2. Определенного рода деятельность, совокупность процессов или действий, ведущих к образованию организационной структуры управления, совершенствованию взаимосвязей ее элементов и обеспечению эффективного функционирования (организаторская деятельность) - это организация как процесс. Процесс - Организация как процесс реализуется в качестве одной из основных функций управления при создании и совершенствовании системы. В сфере организации управления ее обычно связывают с действиями, направленными на формирование (основание, учреждение, создание, совершенствование) каких-либо организационных структур, на подготовку и налаживание работ, на объединение и упорядочение совместной работы исполнителей.

3. Результат обеспечения функционирования системы управления, отражающий ее состояние, то есть организованность - это организация как метод. Метод изменения сложившихся состояний систем или процессов функционирования

В своей повседневной жизни люди оказываются втянутыми в деятельность множества организаций, включая детский сад, школу, производственный коллектив, спортивную команду и т.д., причем все эти организации подразделяются на два основных типа - неформальные и формальные.

Типы организации:

Неформальная - система межличностных связей, возникающая на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т.е. непосредственная, стихийно возникшая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между собой (товарищеские отношения, взаимная симпатия, любительские интересы и т.п.). Можно выделить три основные черты этого явления:

- а) спонтанность, то есть незапланированность возникновения;
- б) существование и функционирование наряду (параллельно) с организацией формальной;
- в) главная особенность - не служебное, "не деловое" содержание межличностных отношений.

Формальная структура организации - это форма отношений внутри официально сформированного коллектива и означает систему отношений, зафиксированных должностными инструкциями, положениями, приказами и распоряжениями. Она предполагает соблюдение утвержденных норм поведения и взаимодействие сотрудников в рамках такого коллектива.

С социологической точки зрения социальная структура формальной организации характеризуется следующими чертами:

- а) рациональность, т.е. в основе ее формирования и деятельности находится принцип целесообразности, полезности, сознательного движения к определенной цели;

б) безличность, т.е. она (организация) безразлична к индивидуальным личностным особенностям своих членов, поскольку рассчитана на взаимоотношения, устанавливаемые по заданной функции;

в) служебные отношения, т.е. предусматривает и регулирует только служебные отношения;

4) функциональность, подчинена в своей деятельности и в коммуникациях функциональным (не-обходимым, нужным) целям;

5) наличие персонала, т.е. обладает (в большинстве случаев) административным персоналом, постоянно ответственным за поддержание устойчивости организации, координацию взаимодействий ее членов и эффективность ее деятельности как социального целого.

Во многих формальных организациях существуют неформальные организации, которые возникают сами по себе, где люди группируются вокруг одного человека и регулярно вступают во взаимодействие друг с другом.

Две специфические черты отличают организации от других видов социальных групп:

" во-первых, организации - это, прежде всего социальные группы, ориентированные на достижение рациональных, функциональных, специфических целей;

" во-вторых, организации - это такие группы, которым свойственна высокая степень формализации. Их внутренняя структура высоко формализована в том смысле, что правила, регламенты, распорядок охватывают практически всю сферу поведения ее членов.

Виды организации:

Организация часто употребляется в связи с такими понятиями, как трудовая, производственная и социальная организация.

I. Трудовая организация - это:

II. " организационно закрепленная совокупность людей,

III. " действующих по единому плану для достижения значимой для всех членов организации цели

IV. " и для создания определенного общественно необходимого продукта или оказания услуг.

V. Необходимо различать и такие понятия, как трудовая и производственная организация. Трудовая организация значительно шире производственной и охватывает работников производственных, научных, учебных, медицинских, культурно-просветительских, административных и других организаций.

II. Производственная организация относится только к сфере материального производства, в ней объединяются работники с целью производства материальных благ.

Трудовые организации действуют во всех сферах общественной жизни и отличаются друг от друга в основном по двум критериям:

1) по форме собственности. В настоящее время можно выделить следующие формы собственности:

- а) государственная;
 - б) кооперативная;
 - в) акционерная;
 - г) собственность трудового коллектива;
 - д) частная;
 - е) совместная с иностранным капиталом;
 - ж) иностранная;
- 2) по сферам деятельности:

а) организации, действующие в сфере материального производства (в промышленности, строительстве, транспорте, сельском хозяйстве и т.д.),

б) организации, функционирующие в непроизводственной сфере (учреждения культуры, здравоохранения, образования и т.д.).

III. Социальная организация - (от позднелатинского *organize* - сообщаю стройный вид) представляет собой систему социальных групп и отношений между ними, объединённых для достижения определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления.

В основе построения любой организации лежит сочетание двух основных принципов –

иерархического (субординационного, "вертикального").

По отношению к управленческой деятельности этот принцип отражает вертикаль управленческих отношений, начиная от ее низших уровней (руководители первичного звена) и кончая высшим уровнем руководства.

координационного (паритетного, "горизонтального").

Второй принцип - координационный - является воплощением функционального разделения труда. Функциональное разделение закрепляется в системе должностных обязанностей руководителя и исполнителей. Его учет также необходим для характеристики содержания деятельности руководителя (того, что, как, почему и зачем он делает). Эта - "горизонтальная составляющая" - во многом определяет коммуникативное пространство организации. Сама же координация является следствием разделения труда по вертикали, что по сути представляет собою само управление. Руководитель в организации определяет круг обязанностей и ответственности.

Сочетание иерархического и координационного принципа управления в том или ином виде даёт следующие варианты построения отношений в организации.

Формы управления.

1) пирамидальная структура (иерархия):

2) Это достаточно традиционная структура организации отношений, которую называют первой формой управления в организации: она делится на отдельные блоки, а управленческие полномочия передаются по вертикали.

Дальнейшее развитие производственной деятельности, появление эффективных методов решения управленческих задач и рост специализации управления привели к появлению нового класса структур. Так, наряду с традиционными иерархическими структурами широкое распространение в настоящее время получили следующие:

2) линейная организационная структура: в системе управления существуют и горизонтальные связи, характеризующиеся расстановкой конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, на многих предприятиях имеются начальники производственного отдела, финансового отдела, энергетической, конструкторской службы, службы маркетинга

3) матричная структура: Матричная организация - это двойное подчинение рабочей группы. Группы подчиняются одновременно и руководителю проекта, и руководителю того функционального отдела, в котором они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми проектными полномочиями, а руководители функциональных служб сохраняют свои линейные полномочия.

4) организация конгломератного типа: Организация конгломератного типа характеризуется тем, что в пределах одной организации сочетаются две или более рассмотренных выше структур. Например: в одном отделении фирмы может использоваться вертикальная структура, а в другом - линейная, а в третьем - матричная организация.

Все рассмотренные классы и типы организационных структур широко используются в системе управления, поэтому их необходимо знать, применять и модернизировать в процессе трудовой деятельности.

2. Социальная организация: признаки, структура, элементы.

Рассматривая организацию с точки зрения социального объекта, социальной группы, дадим следующую формулировку.

Социальная организация (от позднелатинского *organize* - сообщаю стройный вид) представляет собой систему социальных групп и отношений между ними для достижения определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления. В ней взаимодействуют различные социальные группы, члены которых

интегрированы интересами, целями, ценностями, нормами, базирующимися на основе совместной деятельности.

Социальная организация характеризуется обычно следующими основными признаками:

1. наличие единой цели (производство продукции или оказание услуг);
2. формализация отношений в организации и нормативная регуляция поведения членов данной организации;
3. иерархия отношений. Существование системы власти, управления, которые подразумевают подчинение работников руководству в процессе трудовой деятельности;
4. распределение функций (полномочий и обязанностей) между группами работников, находящихся во взаимодействии друг с другом;
5. наличие коммуникации. Совокупность правил и норм, регулирующих отношения между людьми;

Социальная организация относится к наиболее сложному типу организационных систем, поскольку в ее природе заложена известная двойственность:

" во-первых, она создается для решения определенных задач,

" во-вторых, выступает социальной средой общения и предметной деятельности людей.

На заранее созданную социальную организацию накладывается целая система межличностных отношений.

Например, перед трудовой социальной организацией, как правило, ставятся две задачи:

- 1) повышение экономической эффективности производства и качества выпускаемой продукции, выполняемых услуг и труда;
- 2) социальное развитие коллектива или работника как личности.

Структура организации

- I. Можно выделить два типа структур социальной организации: производственную и непроизводственную;
- II. Производственный тип структуры социальной организации формируется в зависимости от производственных факторов деятельности людей и включает такие компоненты общей структуры, как:
 - III. а) функциональную (содержание труда);
 - IV. б) профессиональную (подготовка и переподготовка кадров);
 - V. в) социально-психологическую (межличностные отношения);
 - VI. г) управленческую (система управления).
- VII. Качественными признаками функционирования производственного типа структуры социальной организации выступают потребности и интересы, требования работника к труду и в первую очередь к содержанию и условиям труда, к условиям своего профессионального роста, к организации труда. Специфическую область явлений, связанных с производственным типом структуры социальной организации,

составляет система мероприятий по развитию мотивации производственной активности (это моральное и материальное стимулирование и т.д.).

VIII. Непроизводственный тип структуры социальной организации возникает тогда, когда члены, к примеру, трудовой организации (коллектива) участвуют в различных видах внепроизводственной деятельности, заполняющей вне рабочее и свободное от работы, время работников. К непроизводственной структуре социальной организации можно отнести значительную часть деятельности общественных, культурных, спортивных и других организаций.

Общая структура социальной организации промышленного предприятия возникает и развивается как в рабочее время (в ходе производственного процесса, в процессе труда), так и в свободное от работы время.

II. В рамках любой организации выделяют внешний и внутренний уровень структуры.

В структуре организации выделяется несколько компонентов, среди которых важнейшее значение имеют специализированное разделение труда, сфера контроля и координация совместной деятельности людей, работающих в данной организации. Все это образует внутреннюю среду организации. Но последняя действует в определенной внешней среде.

Внешняя среда. Социальные факторы, внешние по отношению к организации, сплетаются в сложный клубок политических, экономических, юридических, социальных и социально-культурных воздействий, постоянно присутствующих в жизни организации и существенно влияющих на формирование ее деятельности. Внешняя среда сказывается не столько на повседневной работе людей, сколько на их отношении к своей организации и на поведении самой организации в целом. В частности, положительный в глазах общественного мнения имидж вселяет в людей гордость за принадлежность к организации. В этом случае легче привлекать и удерживать работников. Когда же в общественном мнении складывается недоверчивое или даже негативное отношение к организации, в нее приходят люди без большого удовлетворения, скорее подгоняемые соображениями выгоды, отсутствием выбора и т.д.

Внутренняя среда организации - это непосредственная обстановка, в которой приходится работать людям, объединенным совместными целями, интересами и деятельностью. Всегда нужно иметь в виду, что и организация, и управление ею, и руководители, и подчиненные - это люди, объединенные в определенные группы. Когда открывается какое-либо предприятие, принимает соответствующее решение конкретный человек или конкретная группа

людей, а вовсе не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не абстрактные "рабочие", а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы, стимулированы, плохо обучены или безответственно относятся к своим обязанностям. Если руководство - отдельные работники системы управления - не понимает или не признает, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми запросами, интересами, потребностями, ожиданиями, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу.

Элементы организации.

Организации - это весьма изменчивые и высокосложные социальные образования. Однако их анализ нужно начинать с достаточно простой модели

Рассмотрим отдельные элементы этой модели.

1. Социальная структура является центральным элементом любой организации. Она относится к шаблонным, или регулируемым, аспектам взаимоотношений между участниками организации. Существуют две точки зрения на социальную структуру группы.
 2. " с одной стороны, нормативная структура
 3. " с другой - фактическая структура
- Нормативная структура включает в себя ценности, нормы и ролевые ожидания. **Ценности** - это критерии привлекательности и разумного выбора целей, а также оценки окружающих социальных норм. Нормы - это управляющие поведением обобщенные правила, которые изменяются и совершенствуются, приводя индивидов к достижению коллективных целей, целей организации. Роли определяют вклад в общую деятельность в зависимости от занимаемой позиции, а также взаимное ожидание участников, взаимный контроль за их поведением. Ценности, нормы и роли организованы так, что составляют относительно связанные и стойкие системы взаимного доверия и предписаний, управляющих поведением членов организации.

Что касается фактической структуры, то её можно определить как поведенческую структуру. Она значительно отличается от нормативной структуры прежде всего тем, что в ней на первый план выступают личностные качества участников и их взаимные оценки этих качеств. В целом же поведенческая структура - это система отношений между людьми, находящаяся в рамках нормативной структуры, но в то же время отклоняющаяся от нормативной структуры в известных пределах, обусловленных личностными чувствами, предпочтениями, симпатиями и интересами. Социальная структура организации различается по степени формализации.

Формальная социальная структура - это такая структура, в которой социальные позиции и взаимосвязи между ними четко специализированы и определены независимо от личностных

характеристик членов организации, занимающих эти позиции. Например, существуют социальные позиции директора, его заместителей, начальников отделов и рядовых исполнителей. Директор может быть деловым и энергичным, полностью соответствующим своей должности, а может быть пассивным и некомпетентным. Но все равно формально он остается директором. Взаимосвязи между позициями формальной структуры основаны на жестких правилах, регламентах, положениях и закреплены в официальных документах.

В то же время неформальная структура состоит из совокупности позиций и взаимосвязей, формируемых на основе личностных характеристик и основанных на отношениях престижа и доверия. С точки зрения неформальной структуры компетентный и добросовестный начальник отдела может иметь более высокий престиж и значить больше, чем директор организации. Неформальная структура более изменчива, подвижна и неустойчива, чем формальная, т.к. такие взаимоотношения не закрепляются официальными правилами, регламентами и нормами и, следовательно, могут быть легко разрушены, например, если выделенный руководитель не оправдал ожиданий.

2. Цели. Цели очень важны, так как ради их достижения и осуществляется вся деятельность объединения людей. Не имеющая цели организация бессмысленна и не может существовать сколь-нибудь продолжительное время. Цель рассматривается как желаемый результат или те условия, которых пытаются достичь, используя свою активность, члены организации для удовлетворения коллективных потребностей. Совместная деятельность индивидов порождает у них цели разного уровня и содержания. При взаимосвязанных видах организационных целей: цели-задания, цели-ориентации и цели-системы.

Цели-задания - это оформленные как программы общих действий поручения, выдаваемые извне организацией более высокого уровня. Предприятиям даются министерством или диктуются рынком (совокупностью организаций, включая смежников и конкурентов) задания, которые определяют целевое существование организаций. Очевидно, что эти цели являются приоритетными и на их выполнение направлено внимание и основная деятельность всех без исключения участников организованного процесса. Преподавание в школе, лечение и прием пациентов в больнице, лабораторные работы в научно-исследовательских институтах - все это цели-задания, определяющие смысл существования организации.

Цели-ориентации - это совокупность целей участников, реализуемых через организацию. Сюда относятся обобщенные цели коллектива, включающие и личные цели каждого члена организации. Важным моментом совместной деятельности является совмещение

целей-заданий и целей-ориентаций. Если они значительно расходятся, утрачивается мотивация на выполнение целей-заданий и работа организации может стать неэффективной. Стремясь к выполнению целей-ориентаций, члены организации отмахиваются от целей-заданий или стремятся выполнить их лишь формально.

Цели-системы - это стремление сохранить организацию как самостоятельное целое, т.е. сохранить равновесие, стабильность и целостность. Другими словами, это стремление организации к выживанию в условиях существующего внешнего окружения, интеграция организации в ряду других. Цели системы должны органично вписываться в цели-задания и цели-ориентации.

Перечисленные цели организации являются основными, или базовыми. Для их достижения организация ставит перед собой множество промежуточных, вторичных, производных целей: укрепление дисциплины, стимулирование работников, реорганизация, улучшение качества работы и др.

3. Члены организации, или участники - важная составляющая организации. Это совокупность индивидов, каждый из которых должен обладать необходимым набором качеств и навыков, позволяющих ему занимать определенную позицию в социальной структуре организации и играть соответствующую социальную роль. Все вместе члены организации представляют собой персонал, который взаимодействует друг с другом в соответствии с нормативной и поведенческой структурой. Обладая различными способностями и потенциалом (знаниями, квалификацией, мотивацией, связями), участники организации должны заполнить все без исключения ячейки социальной структуры, т.е. все социальные позиции в организации. Возникает проблема расстановки кадров, соединения способностей и потенциала участников с социальной структурой, в результате чего возможно объединение усилий и достижение организационного эффекта.

4. Технология. Организация с точки зрения технологии - это место, где производится определенного вида работа. Понятию "технология" приписывают обычно три значения.

Во-первых, технология часто представляется как система физических объектов, составляющих организацию (станки, материалы, множительные средства, передающая и принимающая аппаратура и т.д).

Во-вторых, технология понимается в узком, "механическом" смысле: это физические объекты, соединенные с человеческой активностью. Автомобиль и радиоприемник различаются при этом только тем, что к ним по-разному приложена человеческая энергия - для их изготовления совершаются разные действия.

В-третьих, термин "технология" используется для обозначения совокупности знаний людей о процессах, протекающих в данной

сфере функционирования организации. Организация не может заниматься любым видом деятельности без знания того, как использовать средства, преобразовывать их и реализовывать. Технология в таком понимании (называется ноу-хау) - это систематизированное знание полезных и наиболее рациональных практических действий. Именно эта трактовка технологии употребляется в социологии управления.

5. Внешнее окружение. Каждая организация существует в специфическом физическом, технологическом, культурном и социальном окружении. Она должна адаптироваться к нему и сосуществовать с ним. Нет организаций самодостаточных, закрытых. Все они, чтобы существовать, функционировать, достигать целей, должны иметь многочисленные связи с окружающим миром.

Изучая внешнее окружение организаций, можно выделить основные факторы влияния на них внешней среды:

- 1) роль государства и политической системы;
- 2) влияние рынка (конкуренты и рынок труда);
- 3) роль экономики;
- 4) влияние социальных и культурных факторов;
- 5) технология из внешнего окружения.

Очевидно, что эти факторы внешней среды влияют практически на все сферы деятельности организации.

В целом можно сказать, что каждый из организационных элементов - социальная структура, цели, члены организации, технология и внешнее окружение - служит важнейшим компонентом всех организаций. Таким образом, организации представляются как системы элементов, каждый из которых немислим без других. Например, цели сами по себе, так же как и отдельно взятая социальная структура или технология, не являются ключом к пониманию природы функционирования организаций, как и нет организации, которая может быть понята в отрыве от окружающей среды

. Понятие культуры, организационная культура, её происхождение.

2. Уровни и элементы организационная культура

3. Типология организационной культуры

1. ПОНЯТИЕ КУЛЬТУРЫ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Культура оказывает значительное влияние на индивидуальное и групповое поведение и деятельность людей. Однако только в последние годы менеджеры начали понимать и ценить значение общей культуры для производства.

Что же такое культура? Термин "культура" (от лат. culture) - понятие многоплановое, сложное, неоднозначное.

Прежде всего культура - это сообщаемое знание, которое передается от поколения к поколению, чтобы помочь членам групп жить в определенном времени, месте или ситуации.

Культура - это явление, которое выделяет человеческий вид среди других живых существ. В соединении с биологической эволюцией культура не только помогла человеческому виду выжить, но и расти и развиваться на этой планете и даже в космосе.

Культура - это также усвоенное поведение и знания, которые интегрируются группой и разделяются членами группы. Групповые убеждения и практика становятся привычными, традиционными и отличают одну группу (цивилизацию, страну или организацию) от другой.

Таким образом, можно выделить черты культуры:

- о разделяется всеми или почти всеми членами некоторой социальной группы;

- о передается старшими членами группы младшим;

- о формирует поведение (мораль, законы, обычаи) и структуру восприятия и видения мира.

Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому менять что-либо в жизни людей можно, лишь учитывая это значительное явление. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

В широком смысле культура является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества. Разумеется, потребность в воспроизведении приобретенного и заимствованного социального опыта актуальна и для организации. Однако, вплоть до недавнего времени процессы формирования организационной культуры шли стихийно, не привлекая внимания ни субъекта организационной власти, ни исследователей.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Вопрос организационной культуры является относительно новым и мало изученным и в нашей стране, и за рубежом. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 80-90-х годах, а в России и тог позже. Об интересе к этой проблеме свидетельствуют запросы руководителей и специалистов, а так же реальные заказы организаций на выполнение исследовательских проектов.

Несмотря на разнообразие определений организационной культуры, в них есть общие моменты.

" образцы, которых придерживаются члены организации в своём поведении и действиях;

" ценности, которых может придерживаться индивид: какое поведение следует считать допустимым, какое - нет. Принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

" символика, посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации (легенды, мифы).

Мы будем определять организационную культуру как: это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

В организациях, обладающих давней историей и традициями, почти каждый сотрудник может припомнить историю, легенду или миф, которые связаны с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами.

Таким образом, организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

Организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

ПРОИСХОЖДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Многие вопросы, связанные организационной культурой сами по себе новыми не являются. За последние 15-20 лет была проведена систематизация имеющегося материала.

1. Первой попыткой исследования деятельности корпорации в культурном аспекте можно считать работу группы американских учёных во главе с Э.Мэйо в начал е30-х годов.

2. В 50-е годы были проведены десятки исследований в десятках крупных и средних фирм США и Канады на предмет изучения естественного возникновения культур и субкультур, исходя из разных потребностей работников.

3. В 1969 году вышла книга, написанная группой исследователей из Корнелльского университета посвящённая различным производственным традициям и обрядам.

4. В начале 80-х гг. была издана книга-бестселлер "Теория Z" японского автора Оучи.

Существует несколько причин популярности этой темы в США и в странах Запада:

1. В 70-е годы у американских фирм появился мощный конкурент в лице Японии - страна с абсолютно другой культурой. Естественно, возник вопрос почему?

2. Была обнаружена несостоятельность традиционного рационально-бюрократического подхода к организации с присутствовавшим в неё духом отчуждения и формальной обезличенности.

3. Продуманный маркетинг самой идеи издания книг-бестселлеров по организационному управлению.

2. УРОВНИ И КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Организационная культура не существует сама по себе. Она всегда включена в культурный контекст данного географического региона и общества в целом и испытывает воздействие со стороны национальной культуры. В свою очередь организационная или корпоративная культура влияет на формирование культуры подразделений, рабочих и управленческих групп и команд.

На рис. 4.2 показано соотношение и взаимовлияние культур различных уровней. При этом отметим, что:

о национальная культура - это культура страны или меньшинства в стране;

о организационная культура - культура корпорации, предприятия или ассоциации;

о рабочая культура - культура доминирующего вида деятельности общества;

о культура команды - культура рабочей или управленческой команды.

Организационная культура - это сложное явление, не всегда лежащее на поверхности, ее трудно "пощупать". Если можно говорить о том, что организация имеет душу, то этой душой является организационная культура. К. Шольтс отмечал, что корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и в свою очередь само формируется под воздействием их поведения.

В современной литературе существует довольно много определений понятия организационной культуры. Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет единственно "верного" толкования. Каждый из изучающих ее стремится дать собственное толкование организационной культуры. Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулировке), бездоказательно приписываемых и разделяемых членами группы или организации.

Организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий

Эти ценностные ориентации передаются индивидам через "символические" средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Она рассматривается по трем уровням .

Анализируя структуру организационной культуры выделяют три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный.

А) Знакомство с организационной культурой начинается с поверхностного уровня, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Б) Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, внутренний уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

В) Третий, глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения (например, отношение к природе, отношение к человеку, отношение к работе), которые

направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Итак, организационная культура охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже манеру одеваться и вести себя и т.д.

Существует десять содержательных характеристик, свойственных любой организационной культуре (компоненты культуры):

1. Идентификация и цель: смысл Я (ощущение себя), место, миссия.
2. Коммуникативная система и язык общения: передача информации, взаимодействие, обмен.
3. Одежда, внешний вид и представление себя на работе: вид, стиль, имидж, репутация.
4. Пища и способ её подачи: подготовка, обслуживание, пищевые предпочтения.
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование: смысл продолжительности интервалов.
6. Взаимоотношения между людьми: родство, род, ранг, статус, награды и признание.
7. Ценности и нормы: система потребностей/приоритетов, стандарты поведения.
8. Убеждения и отношения. Мировоззрение.: мифы, философия, перспектива, религия, обряды, ритуалы.
9. Развитие и самореализация работника.: мыслительные процессы, образование.
10. Особенности и методы работы: фокус, направленность работы, рабочие паттерны и процедуры, управление и лидерство.

Рассмотрим более подробно эти характеристики.

1. Идентификация и цель. Осознание себя и своего места в организации. Культура дает людям ощущение идентичности в отношении группы и до некоторой степени определяет их место в жизни.

Культура также способствует объяснению смысла объединения людей в группу посредством миссии и целей (КТО МОЯ ГРУППА, ПОЧЕМУ Я С НИМИ) (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других - поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других - через индивидуализм).

2. Коммуникативная система и язык общения. Группа отличается своими собственными системами, как вербальной, так и невербальной

связи. Уникальные процессы взаимодействия развиваются с помощью использования специального набора слов, особой терминологии и кодов. Дальнейшее дифференцирование происходит через диалекты, сленг, жаргон и т. д. (МЕНЯ МОГУТ ПОНИМАТЬ И Я МОГУ ПОНИМАТЬ БЛАГОДАРЯ СПЕЦИАЛЬНОЙ ТЕРМИНОЛОГИИ; ГДЕ-ТО ПРИЕМЛЕМО ОБЩАТЬСЯ УСТНО, ГДЕ-ТО ЧЕРЕЗ E-MAIL И Т.П.) (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права" и открытости коммуникации варьируется от организации к организации).

3. Одежда, внешний вид и представление себя на работе. Культура проявляет себя через предметы одежды, художественное оформление, через украшения и т. д. Длина волос или отсутствие их, оформление лица, наличие драгоценностей, спецодежда или униформа могут характеризовать племя или подразделение компании (пираты, старики, подростки, террористы, военные, медицинские работники, железнодорожники и т. д.). (ВНК, ПРЕПОДАВАТЕЛИ) (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).

4. Пища и способ ее подачи. Способ, которым продовольствие произведено, приготовлено, представлено и съедено, отличается культурой, о чем знает каждый посетитель китайского или французского ресторана. Религиозные нормы запрещают некоторую пищу, типа говядины или свинины, или определяют способ их приготовления. Способ подачи может включать использование рук, палочек для еды или столового прибора. (ЭТОТ АСПЕКТ ПОЗВОЛЯЕТ ОПРЕДЕЛИТЬ ДОМИНИРУЮЩУЮ КУЛЬТУРУ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО АНАЛИЗА) (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.)

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование. Временем принято считать хранение, сообщение и измерение продолжительности интервалов.

Культурные факторы влияют на то, что одни люди используют более точный, а другие - относительный смысл времени. В некоторых культурах время связывается с восходом солнца или закатом, со временем дождей, с засухой или с другими сезонными изменениями. При выполнении специальных проектных работ обычно указываются лишь крайние сроки.

В то же время новая технологическая культура работы часто функционирует по круглосуточному графику, где операции расписаны по минутам. (ЕСЛИ РЕЧЬ ИДЁТ О ПОСТАНОВКЕ КОНКРЕТНЫХ СРОКОВ, ТО НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ: ПОНЯТИЕ О ВРЕМЕНИ В ТОЙ ИЛИ ИНОЙ КУЛЬТУРЕ, Т.К. ЭТО

МОЖЕТ БЫТ ПРИЧИНОЙ РАЗСОГЛОСОВАНИЙ; ФРАЗА "ПРОЕКТ БУДЕТ ГОТОВ К КОНЦУ НЕДЕЛИ" МОЖЕТ БЫТЬ СОВЕРШЕННО НЕ КОНКРЕТНОЙ ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ НЕКОТОРЫХ КУЛЬТУР)

6. Взаимоотношения между людьми.. Культуры устанавливают человеческие и организационные отношения к возрасту, полу, статусу и степеням родства, богатству, власти и мудрости.

В зависимости от того, является ли культура патриархальной или матриархальной, главенствующей фигурой власти является мужчина или женщина. В некоторых культурах у власти находятся старики, в других - молодежь. Культура может давать равную возможность для женщин или вынуждать представительниц женского пола носить чадру, казаться почтительными и уступать многие права доминирующим мужчинам.

В успешных многонациональных корпорациях мультикультурные отношения являются фактором глобальной разработки наряду с техническим обеспечением (НА ВСЕ ЛИ ПЕРЕГОВОРЫ МОЖНО ПОСЫЛАТЬ ЖЕНЩИНУ-СПЕЦИАЛИСТА? НАВЕРНОЕ, НЕТ, ЕСЛИ МЫ ГОВОРИМ О ПАТРИАРХАЛЬНОЙ КЛЬТУРЕ ЕЁ МОГУТ ПРОСТО НЕ ВОСПРИНЯТЬ И ЭТО СКАЖЕТСЯ НА РЕЗУЛЬТАТАХ МЕРОПРИЯТИЯ).

7. Ценности и нормы. Культура влияет на то, как люди воспринимают свои потребности и как они ранжируют их по приоритетам (ценности - индивидуализм или коллективизм; частная собственность или коллективная собственность и т.п.)

Ценности культуры и нормы поведения выражены в обществе открыто или скрыто. Эти приемлемые стандарты поведения могут быть представлены в форме рабочей этики, в принципах этикета, кодексах поведения, нормативах и законах (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что - плохо; вторые - набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

8. Убеждения и отношения. Мировоззрение. Каждая культурная группа имеет убеждения, которые формируют стремления и отношения своих членов независимо от рациональности этих убеждений или от объективной правды.

В национальных культурах это может принимать форму веры в сверхъестественное или в бога и быть связано с принятием религиозной системы (мы - избранный народ). Таким образом, культура позволяет обеспечивать руководство людьми, формируя систему взглядов на такие фундаментальные вопросы жизни, как особенности человеческой сущности; смысл жизни человека.

В организационных культурах доминирующая деловая философия отражается в документах, процедурах и публикациях. Организационные убеждения и отношения определяют системы признания и вознаграждения - обряды и ритуалы, которые ранжируются от вечеров и церемоний награждения призами до учреждения клубов для ведущих сотрудников. Кроме того, убеждения

и отношения включены в мифы, традиции, легенды о героях группы и их исключительном характере.

(УВЕРЕННОСТЬ, ЧТО МОЯ КОМПАНИЯ САМАЯ ЛУЧШАЯ, ПЕРСПЕКТИВНАЯ И Т.П.)

Мировоззрение - представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями.

Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

Убеждения могут быть проявлены многими способами, например, о положении и роли женщин в обществе. В некоторых обществах женщины почитаются; в других - рассматриваются равными мужчинам; в некоторых культурах они подвластны мужчинам. В индустриальной рабочей культуре женщины часто подвергаются дискриминации при приеме на работу или при продвижении по службе; часто женская работа оплачивается в меньшем размере. При появлении постиндустриальной рабочей культуры главным является компетентность, а не различие полов. Поэтому женщинам должны быть даны равные возможности занятости.

9. Развитие и самореализация работника.. Способ, которым люди думают, изучают, организуют и обрабатывают информацию, уникален и часто различен. Некоторые культуры используют целостное мозговое мышление, другие предпочитают право (ИНТУИЦИЯ) - или лево-полушарное (ЛОГИКА) развитие. Например, в некоторых странах высоко ценится логика, в то время как в других - интуиция. Хотя рассуждение и изучение - это универсальные процессы, формы образования и обучения могут быть очень разными (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина;

признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).

10. Особенности и методы работы. Трудовая этика и мотивирование. Культуры отличаются способами восприятия и отношением к работе; они различаются по типам одобряемой работы, способам разделения работы и методам работы. Культура через экономику определяет ценность и необходимость работы для конкретной группы. В некоторых культурах все члены участвуют в желательной и заслуживающей внимания деятельности, но их членство не измеряется стоимостью работы в денежном выражении; вместо этого подчеркивается роль и значение работы для объединения. Культура определяет условия, возможности и сегментацию профессиональной деятельности (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими.

В этом контексте говорить об организационной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур.

3. ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Существует несколько подходов к типологии организационной культуры. Каждый подход использует определенные критерии для анализа организационной культуры, позволяющие выделить ведущие тенденции жизнедеятельности различных предприятий.

I. Типология Г. Хофштеда. Голландский ученый профессор антропологии Герт Хофштед выделяет четыре аспекта в организационной культуре. Его типология была построена на основании практических исследований в 60-80-х гг.. Он опросил более 60 000 менеджеров и сотрудников организаций сначала в 40-а, затем более чем в 60 странах мира об удовлетворенности их своим трудом,

коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях. Анализируя результаты исследования, Г. Хофштед выявил высоко значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола.

Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофштед выделил аспекты, характеризующих менеджеров, специалистов и организацию в целом: " индивидуализм - коллективизм; " дистанцию власти; " стремление к избеганию неопределенности;" мужественность - женственность" долгосрочность ориентации (этот компонент встречается на во всех работах)

1. Индивидуализм - коллективизм.

2. Дистанция власти. Второй параметр дистанция власти измеряет степень, в котором наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. До какой степени подчиненный принимает, что его начальник имеет больше власти? Прав ли начальник только потому, что он начальник, или потому, что он больше знает? Выполняет ли сотрудник работу таким образом потому, что так хочет начальник, или потому, что он считает, что это наилучший способ выполнения? Вот вопросы, на которые необходимо ответить при диагностике этого параметра в организации. При этом низкая степень характеризуется равенством в обществе, а высокая - наоборот.

3. Стремление к избеганию неопределенности. Степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами того, как следует себя вести. Эти правила могут быть формализованы, а могут поддерживаться традициями. В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности люди имеют тенденцию проявлять большое волнение и беспокойство, лихорадочность в работе или "авральность".

В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность.

В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности преобладает мнение, что все "не наше и непривычное" представляет опасность.

4. "Мужественность - женственность". Г. Хофштед определяет маскулинизм (мужественность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе являются настойчивость, напористость, добывание денег и приобретение вещей (материализм) и не придается особого значения заботе о людях. Он определяет феминизм (женственность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни.

5. Пятая переменная измеряется долгосрочной или краткосрочной ориентацией в поведении членов общества. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств.

На основе различного сочетания этих параметров Г.Хофштед провел культурное картирование организаций многих стран мира. Например, по параметрам "дистанция власти" и "индивидуализм - коллективизм" было выявлено, что: Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Дания, Австралии имеют тип культуры - низкая дистанция власти/индивидуализм; Испания, Франция, Италия, Бельгия - высокая дистанция власти/индивидуализм. В таких странах как Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Югославия, Индия, Япония преобладает культура - высокая дистанция власти/коллективизм. Знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы.

II. Типология Т.Е. Дейла. Т.Е. Дейл (американский учёный) выделил четыре главных типа корпоративной культуры. В качестве анализируемых параметров он выбрал уровень риска и скорость получения обратной связи. На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры.

1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи. Мир индивидуалистов, которые постоянно рискуют, но получают обратную связь быстро независимо оттого, правильны их действия или нет (индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама).

2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи. Служащие мало, чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Клиент правит бал и определяет все. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек (организации по сбыту,

магазины розничной торговли, компании по вычислительной технике, высокие технологии, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, такие как Макдональдс, компании по страхованию жизни).

3. Культура высокого риска и медленной обратной связи. Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива - вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры. Циклы принятия решений занимают часто годы. Девизом здесь являются слова "преднамеренность" и "делайте правильно", а не "действия любой ценой" (нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы).

4. Культура низкого риска и медленной обратной связи. Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредотачивать свою энергию на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. Внимание уделяется памятным запискам, регистрации и подшивке документов, записям и техническим усовершенствованиям. Четко видны символы статуса. Лозунгом такой фирмы может быть выражение "стремитесь к техническому совершенству в работе" (страхование, банковское дело, финансовые услуги, строительные общества, правительственные департаменты).

III. Типология Р. Акоффа. Р. Акофф (классик теории менеджмента) анализировал культуру организаций как отношения власти в группе или организации. Для исследования он выделил два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. На основании сравнения данных параметров было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти.

1. Корпоративный тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

2. Консультативный тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения "доктор - пациент" (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

3. "Партизанский" тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

4. Предпринимательский тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые "по целям" или по "результатам", компании со структурой "перевернутой пирамиды").

IV. Типология С. Ханди. Американский социолог С. Ханди предложил свою классификацию типов организационной культуры. Для анализа он выбрал процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. На основе исследования этих параметров С.Ханди выделил четыре типа организационной культуры: культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности.

Диагностика эффективности организационной культуры.

Методы изучения организационной культуры.

Изменение организационной культуры.

1. Диагностика эффективности организационных культур

Организационную культуру можно изучать вполне конкретными методами. Существуют даже формулы, по которым определяются индексы описания различных элементов культуры в организации. В частности с помощью таких коэффициентов можно определить параметры "дистанция власти" и "тенденция к избеганию неопределённости" (типология Хофштеде).

I. Параметр "дистанция власти"

II. Определение "дистанции власти" происходит на основе ответов респондентов на следующие вопросы:

III. 1) Как часто Вы выражаете несогласие с мнением руководителя? "Часто", "Редко".

IV. 2) С какого типа руководителем Вы предпочитаете работать? "Автократический", "Демократический".

Индекс "дистанция власти" рассчитывается по формуле:

$$\text{ИДВ} = 135 - 25a + b - c$$

Где

a - среднее значение ответов на вопрос о частоте несогласия с руководителем (вопрос 1 - "часто"),

b - среднее значение ответов на вопрос, кто в качестве реального типа руководителя выбрал автократический стиль (вопрос 2),

c - среднее значение ответов тех, кто в качестве желаемого указал на консультативный стиль (вопрос 2).

Теоретически шкала разброса значений индекса "дистанция власти" находится от -90 до +210. -90 - означает, что никто не опасается возражать руководителю, все хотят работать с руководителем демократического типа, нет руководителей авторитарного типа. +210 - означает, что все опасаются возражать руководителю. Никто не хочет работать с руководителем консультативного типа.

Низкий индекс свидетельствует о том, что:

- 1) в организации довольно четко обозначено неравенство ролей;
- 2) подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей;
- 3) высшие руководители доступны;
- 4) в организации право первенствует над силой;
- 5) все люди обладают равным правом;
- 6) лучший способ изменения существующей системы - перераспределение власти;

Высокий индекс означает признание того, что:

- 1) неравенство нормально в этом мире, где каждый имеет право на место тех, кто вверху, и те, кто внизу, защищают этот порядок;
- 2) иерархическое устройство - это природное неравенство;
- 3) только некоторые люди совершенно свободны, большинство зависит от других людей;
- 4) подчиненные рассматривают своих руководителей как "других" людей;
- 5) высшее руководство недоступно;
- 6) приказы не обсуждаются: сила предшествует праву.

Следствием различий индекса "дистанция власти" являются глубокие различия в структуре управления организацией, в системе распределения ролей, вознаграждения и т.д., представленные в таблице.

II. Второй важный параметр, показывающий состояние организации и характер ее организационной культуры, - это тенденция к избежанию неопределенностей. На основе этой тенденции можно зафиксировать степень комфортности поведения людей в новой, отличающейся от повседневности ситуации.

Параметр "стремления к избежанию неопределенности" определяется по результатам ответов респондентов на три вопроса:

- 1) признание необходимости и заинтересованности в урегулировании поведения при помощи правил выясняется на основе ответов на вопрос: "Согласны ли Вы с мнением, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает что это в интересах организации?" "Да", "Нет".
- 2) предпочитаемую стабильность занятий позволяет прояснить ответ на вопрос: "Сколько еще Вы хотите проработать на своем предприятии?" "Долго", "Недолго".

3) состояние переживаемого повседневного стресса выясняется посредством ответа на вопрос: "Как часто Вы нервничаете на работе?" "Часто", "Нечасто".

Ответы на эти вопросы позволяют вычислить индекс "стремление к избеганию неопределенности" (ИСИН).

$$\text{ИСИН} = 300 - 30 \cdot a - 40 \cdot c$$

Где:

а - среднее значение ответов на вопрос о возможности нарушения инструкций (вопрос 1 - "да"),

в - среднее значение ответов на вопрос о желаемой длительности работы на предприятии (вопрос 2 - "долго"),

с - среднее значение ответов на вопрос о наличии стрессов (вопрос 3 - "часто").

Теоретически индекс разброса значений ИСИН находится в интервале от -150 до +230, реально же работают интервалы от - 8 до +112. -150 означает:1) все считают, что правила можно нарушать;2) никто не хочет оставаться на данном месте; 3) никто не нервничает на работе. +230 означает:1) все считают, что правила нельзя нарушать;2) все хотят работать на данном месте бесконечно долго;3) все нервничают на работе. Различным показателем индекса "стремление к избеганию неопределенности" присущи следующие характеристики: Низкие значения индекса предполагают, что:1) для персонала характерна большая готовность жить настоящим днем;2) работники предпочитают небольшие организации;3) малый средний возраст для работников среднего уровня;4) различия в критериях для подбора руководителей и рядовых сотрудников;5) устойчивая мотивация на достижение целей;6) надежда на успех;7) большая готовность к риску;8) предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста;9) руководитель не является специалистом в сфере управления;10) при достижении прагматических целей возможно пренебрежение к иерархической структуре организации;11) конфликт в организации рассматривается как естественное состояние;12) соперничество и конкуренция между работниками - это нормальное продуктивное явление;13) большая нетерпимость к окружающим;14) большая готовность к достижению компромисса с оппонентами;15) большая терпимость по отношению к неопределенности в своей работе.

Высокое значение индекса сопрягается со следующими чертами:

- 1) у работников большая тревога за будущее;
- 2) большая сопротивляемость изменениям;
- 3) стремление как можно дольше оставаться на одном рабочем месте;
- 4) работники отдают предпочтение крупным организациям;
- 5) средний возраст руководителей высокого ранга вырос;
- 6) низкая мотивация на достижение целей;

- 7) боязнь неуспеха;
- 8) слабая готовность к риску;
- 9) предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца;
- 10) руководитель должен быть экспертом в сфере управления;
- 11) правила иерархических структур должны быть неизменными и неукоснительно соблюдаться;
- 12) конфликты в организации нежелательны;
- 13) соревнования и конкуренция между сотрудниками не приветствуется;
- 14) меньшая готовность к достижению компромисса с окружающими;
- 15) неготовность к определенной работе.

III. Третий показатель - "индивидуализм-коллективизм" - оценивает степень интеграции индивидов в группы.

Уровень "индивидуализма-коллективизма" определяется на основе ответов на следующие вопросы:

- 1) Насколько важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни? "Очень важно", "Не очень важно".
- 2) Какое значение вы придаете приемлемым условиям труда? "Большое", "Небольшое".
- 3) Насколько для вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом? "Очень важно", "Не очень важно".
- 4) Насколько вам важно жить в районе, приемлемом для вас лично и вашей семьи? "Очень важно", "Не очень важно".

Здесь можно ограничиться процентным соотношением ответов на предложенные вопросы.

Вопрос 1: преобладают варианты "очень важно" - индивидуалистский тип культуры; преобладают "не очень важно" - коллективистский тип культуры.

Вопрос 2: преобладание вариантов ответа "большое" - коллективистский тип культуры; преобладание ответов "небольшое" - индивидуалистский тип культуры.

Вопрос 3: преобладают варианты "очень важно" - коллективистский тип культуры; преобладают "не очень важно" - индивидуалистский тип культуры.

Вопрос 4: преобладают варианты "очень важно" - индивидуалистский тип культуры; преобладают "не очень важно" - коллективистский тип культуры.

"Индивидуалистская" культура организации характеризуется следующими чертами:

- 1) сотрудники не желают вмешательства организации в их личную жизнь;
- 2) предприятие слабо влияет на самочувствие своих служащих;
- 3) сотрудники считают, что могут надеяться только на себя;

- 4) функционирование организации осуществляется с расчетом на индивидуальную инициативу каждого;
- 5) продвижение осуществляется внутри организации или во внешних формах;
- 6) продвижение осуществляется на основе компетенции и рыночной "стоимости" индивида;
- 7) руководство находится в курсе последних идей и методов, пытается их воплотить на практике, оно стимулирует активность подчинённых сотрудников и групп;
- 8) социальные связи внутри организации характеризуются принятыми отношениями и в достаточной степени дистанционны.

Для "коллективистской" культуры характерно:

- 1) служащие ожидают, что фирма будет заниматься их личными делами;
- 2) организация в большей степени способна влиять на самочувствие сотрудников;
- 3) служащие ожидают, что предприятие будет защищать их интересы;
- 4) взаимодействия на предприятии основываются на чувстве долга;
- 5) продвижение осуществляется исключительно внутри организации;
- 6) продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы;
- 7) руководители придерживаются традиционных взглядов на формы поддержания активности подчинённых сотрудников или групп;
- 8) социальные связи внутри организации характеризуются сплочённостью, тесными групповыми контактами.

IV. Четвертый параметр - "мужественность-женственность" - отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания.

Параметр "мужественность-женственность" определяется на основе ответов на следующие вопросы:

- 1) Насколько для вас значима работа с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом? "Очень значима", "Не очень значима".
- 2) Насколько важно для вас иметь хорошие возможности для продвижения по службе? "Очень важно", "Не очень важно".
- 3) Насколько для вас важно быть в курсе достижений научно-технического прогресса? "Очень важно", "Не очень важно".

Здесь можно ограничиться процентным соотношением ответов на предложенные вопросы.

Вопрос 1: преобладают варианты "очень значима" - женский тип культуры; преобладают "не очень значима" - мужской тип культуры.

Вопрос 2: преобладание вариантов ответа "очень важно" - мужской тип культуры; преобладание ответов "не очень важно" - женский тип культуры.

Вопрос 3: преобладают варианты "очень важно" - женский тип культуры; преобладают "не очень важно" - мужской тип культуры.

"Мужская культура" организаций характеризуется следующими ориентациями:

- 1) успех - единственное, что значимо в жизни;
- 2) надо стремиться всегда быть лучшим;
- 3) независимость;
- 4) максимально реализовывать свои претензии;
- 5) решения принимаются на основе рационального размышления (логика);
- 6) мужчина должен доминировать в любой ситуации;
- 7) жить ради работы;
- 8) уважать тех, кто добился успеха;
- 9) важным являются деньги и хорошие материальные условия.

"Женской роли" присущи следующие ориентации:

- 1) качество жизни является важным моментом;
- 2) приветствие солидарности;
- 3) нацелена на оказание услуги;
- 4) решения принимаются с опорой на интуицию;
- 5) ориентация на равенство;
- 6) различие между полами не влияет на занятие властных позиций;
- 7) работать, чтобы жить;
- 8) важным являются мужчины и окружение;
- 9) надо сочувствовать неудачникам.

В заключении следует отметить, что все эти четыре параметра организационной культуры предприятий находятся в тесном взаимодействии и на основе их сочетания можно установить такие важные характеристики, как: стиль управления, возможности возникновения конфликтов, их протекания и способы разрешения.

Сложно определить, что же является эффективной культурой. Однако, культура действительно превосходной компании должна **иметь ряд особенностей:**

1. Культура должна быть ценна; это должно позволить фирме делать дела и вести себя таким образом, чтобы добавлять ценность фирме в виде высоких продаж, низких затрат и т.п. Прекрасное финансовое положение является экономической концепцией; соответственно культура, если она призвана привести к хорошему финансовому положению, должна иметь положительные экономические следствия.

2. Культура должна быть редка; она должна иметь признаки и характеристики, которые не являются общими с культурами большинства других фирм.

3. Культура должна быть неподражаемой; если компания А, например, является поразительно успешной, компания В не может надеяться достичь сопоставимого успеха, делая попытки точно копировать культуру компании А. Компания В будет всегда оставаться на втором плане делая подобные усилия.

Определяя тип организационной культуры можно выделить только некоторые ключевые аспекты культуры, влияющие на эффективность; отметить некоторые ошибки, связанные с отсутствием управления культурой и с просчётами в программе её развития; указать возможные пути изменения неблагоприятно сложившейся культуры. Необходимо помнить о том, что для каждого предприятия и каждой организации должен существовать свой рецепт "лечения" организационной культуры,

2. Методы изучения организационной культуры

Культуру, сложившуюся в организации, можно изучать разными способами, среди которых можно выделить следующие:

" интервью и анкетирование;

" косвенные методы;

" изучение устного фольклора;

" изучение документов;

" изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов;

" изучение сложившейся практики управления.

Интервью и анкетный опрос

Один из способов, которым можно начать изучение культуры, - опросить работников организации. Можно начать с вопроса: "Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?" Для более детального знакомства с культурой организации важно также получить ответы на следующие вопросы:

Ключевые стратегические ценности: Какие представления лежат в основе сложившейся в организации практики управления? Что самое важное в этом деле? Как это проявляется в работе компании?

Организационные символы: Существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для членов вашей организации?

"Герои" организации: Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?

Правила и традиции: Каких правил и традиций придерживаются члены организации в работе и при проведении досуга? Какие события отмечаются в вашей организации?

Организационные ценности: Что люди приветствуют? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение? Какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?

Косвенные методы Очень богатую информацию можно получить, попросив работников организации охарактеризовать особенности сложившейся оргкультуры не прямо, а косвенно, предложив им подобрать несколько пословиц или поговорок, которые лучше всего характеризуют важнейшие векторы отношений, в которых проявляются преобладающие ценности, установки и приоритеты. Использование косвенных методов позволяет работникам организации лучше понять сложившуюся организационную культуру и то, как она влияет на работу и рабочие результаты персонала.

Изучение устного фольклора В любой организации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается из уст в уста. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры. Ценности, установки, которые оказывают решающее влияние на поведение работников организации, не передаются путем письменных инструкций, приказов или распоряжений. Преимущественно они передаются и проявляются в неформальном общении. В качестве героев историй выступают те из членов организации (работающие сейчас или работавшие раньше), образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры. Истории про "героев" организации выполняют ряд функций, связанных с пропагандой желательных ценностей: показывают достижимость (возможность) успеха, дают образцы для подражания (ролевые модели), устанавливают стандарты работы, мотивируют исполнителей.

При этом не следует забывать, что в фольклоре организации могут храниться и передаваться истории не только про "героев", добившихся каких-то выдающихся успехов, но и про "антигероев" - людей, которые особенно ловко обманывают руководство, обходя правила и нормы поведения, установленные для членов организации.

Оргкультуру, сложившуюся в организации, часто характеризует использование профессионального сленга, словечки и выражения, употребляемые большей частью коллектива. К примеру, для неспециалиста, пришедшего в компанию, занимающуюся разработкой программных продуктов, язык, на котором разговаривают между собой программисты, может показаться малопонятным, почти иностранным. Допустимость или недопустимость использования ненормативной лексики в неформальном (а иногда и в формальном!) общении также является одной из характеристик данной оргкультуры.

Анализ документов Культура организации находит свое отражение и в документах (планах, программах, приказах, распоряжениях, положениях). Хотя живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать этот источник информации не следует. Анализ информации, содержащейся в

документации, может помочь выявить основные представления руководства - причем реальные, а не декларируемые - относительно процесса управления. Насколько забюрократизированной является организация? Есть ли расхождение между словом и делом - между заявляемыми принципами ведения бизнеса и реальной управленческой практикой? Какие ценности отражены в документах? Отношение к людям? Насколько осознанной и целенаправленной является работа по формированию или поддержанию оргкультуры? Ответы на эти и другие вопросы помогут сделать первый шаг на пути создания такой оргкультуры, которая будет способствовать достижению стратегических целей организации.

Изучение сложившихся в организации правил и традиций

Жизнь любой организации подчиняется некоторой системе формальных и неформальных правил. Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений подчиненный - руководитель, одежды, профессионального жаргона и т.п. Во многих организациях работники жестко следуют неписаным правилам в отношении поддержания определенного уровня производительности. Те, кто "высовывается", устанавливает рекорды производительности, подвергаются обычно определенным санкциям со стороны коллектива.

Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определенные церемонии, процедуры, ритуалы: например, торжественное награждение ветеранов, лучших работников месяца, года, церемонии посвящения в рабочие, торжественные проводы в армию и т.п.

Изучение сложившейся практики управления

Сложившаяся в организации практика управления также является важным источником информации о преобладающей организационной культуре. Насколько в компании преобладает авторитарное управление, как принимаются решения (узким кругом лиц или допускается более широкое участие работников в подготовке важнейших решений), преобладающие системы контроля, степень осведомленности работников о положении дел в организации - все это важнейшие черты управленческой практики, влияющие на основные составляющие организационной культуры.

Итогом изучения сложившейся в организации культурной среды должно стать решение трех задач:

Первая задача - ясно осознать (прописать, сформулировать) ведущие ценности, приоритеты, установки, призванные поддержать перспективную организационную стратегию.

Вторая задача - прояснить, какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации.

Третья задача - оценка имеющегося разрыва, то есть степени соответствия сложившейся оргкультуры стратегии развития организации (бизнеса), выработанной руководством.

3. Изменение организационной культуры

Организационная культура - не постоянное явление. Культуре свойственно меняться. Это изменение может быть вызвано многими факторами. Чаще всего это трудоёмкий процесс, который связан с большими затратами моральными и материальными. Однако совсем не обязательно, что введение изменений будет сопровождаться отрицательной реакцией. В идеальной ситуации введение изменений даёт возможность для реального творчества. В процессе изменений можно многому научиться. К тому же подумайте, что может быть, если вы не сделаете этих изменений?

Типы изменений разнообразны:

- обновления (пересмотр) должностных инструкций, служащих с точки зрения подчинённости и контактов;
- введение новой техники и технологии;
- изменение в организационной структуре;
- увольнение рабочих;
- расширение обязанностей;
- новая система оплаты труда;
- переход на другой режим работы и т.д.

Следует отметить, что могут существовать изменения в поведении и изменения в культуре. Изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе "передача" культуры и обоснование поведения.

Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации:

1. В этом случае (изменение культуры без изменения поведения) работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить своё соответствующее поведение.

Одни верят, что курить вредно, но не могут бросить курить.

Для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний, умений и навыков: решить эту проблему можно путём научения (например, учиться на своих ошибках). В коммерческих организациях люди меняют своё базовое предположение о влиянии внешней среды, однако, для изменения ситуации им не хватает знаний.

2. Второе сочетание (это изменения поведения без изменений в культуре).

Несколько работников хотят что-то изменить, и если это руководители, то их будут слушать (например, люди старой закалки, вынужденные работать в новых условиях). Противники изменений

формально вынуждены будут следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины организационной культуры (предположения, верования и ценности). Так, сейчас во многих коммерческих организациях работают люди "старой закалки", добросовестно выполняя свою работу на профессиональном уровне в новых условиях, однако при этом сохраняя старое мировоззрение.

Проблема - отсутствие последовательности и приверженности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, образно говоря, в привычку. Люди меняют своё формальное поведение либо из-за боязни потерять получаемую компенсацию, либо получают удовлетворение от умения приспособиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят то, что их просят делать.

3. Третье сочетание (изменения происходят в области поведения и в области культуры). Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу. Постоянность при этом возникает из-за того, что каждая из сторон (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, развивает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди действительно всё больше ценят изменения и верят в них, меняя своё поведение и дальше.

Изменения осмысленны; Изменения постоянны, т.к. нет предела совершенству.

4. Никаких изменений. *Статус-кво*. Одной из основных проблем управления компанией является стагнация. Может быть, это страх руководителя и работников перед изменениями. Может быть, это неумение ставить новые ориентиры.

Большинство попыток изменить организационную культуру оканчивается неудачей, однако руководители многих организаций вновь предпринимают такие попытки, поскольку культура не является нейтральной по отношению к результатам. Трансформация организационных культур занимает многие годы и даже десятилетия.

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы:

" Организационный кризис. Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации." Смена руководства. Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое

альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом." Стадии жизненного цикла организации. Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры будут необходимы. Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если: " предыдущий успех организации не отвечает современным условиям; " работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации; " образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением. Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые драматизируют настроения работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис." Возраст организации. Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации." Размер организации. Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей." Уровень культуры. Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная." Наличие субкультур. Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия управления культурой в организации. Она предполагает:

о анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;

о разработку специальных предложений и мер.

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время

Понятие социальное проектирование. Его объект и субъект.

Методики социального проектирования

Этапы проектирования

1. Понятие социального проектирования, его объект и субъект.

Термин "проектирование" происходит от лат. "projectus" - брошенный вперед; это - процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта или состояния.

Это специфическая деятельность, результатом которой является научно-теоретически и практически обоснованное определение вариантов прогнозируемого и планового развития новых процессов и явлений. Проектирование - составная часть управления, которая позволяет обеспечить осуществление управляемости и регулируемости некоторого процесса.

Проектирование означает определение версий или вариантов развития или изменения того или иного явления. Чтобы точно и однозначно осмыслить суть проектирования, необходимо соотнести его с понятиями, которые являются близкими по смыслу и значению. Такими понятиями являются следующие: планирование, проекция, предвосхищение, предвидение, прогнозирование, конструирование, моделирование. Все эти понятия нами будут рассмотрены. Начнём с уточнения содержания этих понятий:

- Планирование - научно и практически обоснованное определение целей, выявление задач, сроков, темпов и пропорций в развитии того или иного явления и его реализации и претворения в интересах общества.

- Предвидение - в узком смысле - предсказание, в более широком - предпочтительное знание о событиях или явлениях, которые существуют, но не зафиксированы в наличном опыте.

Предвидение может быть простым предвосхищением, предугадыванием, основанным на биологических и психофизиологических способностях (начальная ступень), и собственно предвидением (высшая ступень) - человеческим представлением о будущей судьбе самого себя, своих качеств, своего окружения и ближайшей контактной микросреды. Научное предвидение основывается на выявлении закономерностей развития явления или события, когда известны причины его зарождения, формы функционирования и ход развития.

- Прогнозирование - есть форма предвидения, выражающаяся в целенаправленной, программировании и управлении планируемым процессом явления на основе выявленных параметров его возникновения, существования, устойчивых форм и тенденций развития.

Мы остановимся на социальном проектировании.

Социальное проектирование - это процесс создания прототипа, прообраза социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений. В отличие от проектирования таких объектов, при изменении которых не учитывается субъективный фактор, при проектировании социальных объектов этот фактор должен учитываться. Его учет во многом предопределяет специфику

социального проектирования. При этом в основания социального проектирования должны быть заложены следующие параметры, т.е. необходимо помнить, что:

- социальный объект - противоречив;
- у социального объекта существует многовекторность развития (несколько путей развития);
- невозможно описать социальный объект конечным числом терминов любой социальной теории (принципиальная неформализуемость);
- на социальный объект влияет много объективных факторов;
- существует множество субъективных факторов, влияющих на социальный объект, например, исследователь может по-разному оценить зрелость развития социального объекта и т.п.

Социальное проектирование дает возможность оценить обоснованность прогноза, разработать научно обоснованный план социального развития.

Проектирование учитывает и возможность неудачного эксперимента по проверке идей, так называемый отрицательный результат. При его получении необходим тщательный анализ причин, чем вызвано несоответствие в решении поставленных задач. Процесс социального проектирования также называют "социальным конструированием".

Субъект и объект социального проектирования

Субъектом социального проектирования (т.е. тем, кто осуществляет проектирование) являются различные носители управленческой деятельности, - как отдельные личности, так и организации, трудовые коллективы, социальные институты и т. п., ставящие своей целью организованное, целенаправленное преобразование социальной действительности. Необходимая черта субъекта проектирования - его социальная активность, непосредственное участие в процессе проектирования.

Объектом социального проектирования (т.е. где или на ком осуществляется процесс проектирования) называют системы, процессы организации социальных связей, взаимодействий, включенных в проектную деятельность, подвергающиеся воздействиям субъектов проектирования и выступающие основанием для этого воздействия. Это могут быть объекты самой различной природы:

1) человек как общественный индивид и субъект исторического процесса и социальных отношений с его потребностями, интересами, ценностными ориентациями, установками, социальным статусом, престижем, ролями в системе отношений;

2) различные элементы и подсистемы социальной структуры общества (трудовые коллективы, регионы, социальные группы и т. п.);

3) разнообразные общественные отношения (политические, идеологические, управленческие, эстетические, нравственные, семейно-бытовые, межличностные и т. п.);

Анализ объекта и субъекта проектирования позволяет создать "информационный массив", который является главным источником социального проектирования. Информационный массив - это система определенных на научной основе параметров, факторов, комплексно характеризующих объект проектирования. Среди множества источников создания "информационного массива" - материалы социологических исследований, интервьюирование, анализ периодической печати, статистические данные и т. п.

Основная цель социального проектирования как специфической управленческой деятельности - создание с помощью информационного массива социальных проектов. Социальный проект как источник информации представляет собой связанные определенной зависимостью сознательно разработанные научно обоснованные характеристики, дающих конкретные знания о будущем желаемом состоянии социальной системы или процесса. Нужно отметить, что социальный проект представляет собой предписывающую модель. В проекте отражено будущее желаемое состояние системы, которое возникает при определенных действиях людей, наличии определенных финансовых, трудовых, материальных, топливно-энергетических и других ресурсов, в том числе интеллектуальных, познавательных, эвристических, ценностных.

Социальный проект должен содержать систему общих параметров проектируемого объекта, характеризующих его целостность, а также систему параметров составляющих его подсистем, блоков, элементов, их связей.

Всем научно разработанным социальным проектам присущи следующие черты:

1) наличие таких характеристик, которые у проектируемого объекта без четкого проекта не возникают;

2) наличие параметров, способных обеспечить реализацию социального заказа;

3) наличие характеристик, поддающихся внедрению в течение определенного промежутка времени.

Проект будущих возможных состояний социальных систем, процессов и явлений должен соответствовать следующим условиям его разработки:

- " он должен быть создан на научной основе,
- " не противоречить нравственным нормам,
- " выражать общепринятые социальные ценности,
- " выражать социальный заказ,
- " быть эффективным с точки зрения реализации,
- " не содержать противоречий,

" должен быть предназначен для реализации.

Социальный проект устанавливает параметры, основные характеристики развития социальных систем на ограниченный, четко определенный отрезок времени. Однако мало определить стратегически важные цели, направление развития, важно уметь выразить их в определенных показателях.

Основной конечной стратегической целью социального проекта является создание оптимальной общности организации коллективных отношений с учетом объективных условий и жизнедеятельности различных социальных групп.

К средствам осуществления социального проектирования относятся те (в том числе технические, математические и логические), при помощи которых получается, анализируется и перерабатывается информация о состоянии систем и процессов, тенденциях их развития, возникновения и развития проблемной ситуации, потребностях субъектов, средств, при помощи которых ведется непосредственное проектирование, создаются словесные описания, таблицы, чертежи, бланки, схемы, сети взаимодействий, макеты, коды, символы, алгоритмы, блок-таблицы, матрицы и другие носители, осуществляется управление процессом проектной деятельности.

2. Методики социального проектирования

Социальное проектирование использует специальные методики. Методики - это способы достижения цели; построение социального проекта - это определенным способом упорядоченная деятельность субъекта проектирования. Среди методик проектирования следует выделить следующие: методику матрицы идей, методику вживания в роль, метод аналогии, метод ассоциации, методику мозгового штурма, методику синектики.

Методика матрицы идей - это когда на основе нескольких независимых переменных составляются различные варианты решений. Обычно разработка социального проекта зависит от сложности и первоочередности поставленных задач, от сроков, в пределах которых требуется осуществить замысел, а также от материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Просчитывая варианты из этих переменных, можно определить наиболее эффективный путь реализации проекта в заданных условиях. Этот важный прием применяется, как правило, при ограниченных возможностях.

Методика вживания в роль помогает получить более точное представление о том, что нужно сделать в процессе проектирования. Это не просто заглядывание в будущее, а стремление глубже понять, как будет реализован проект. Сегодня любая проблема требует учета

интересов и желаний людей, а это лучше достигается, когда проектировщик внимательно изучает условия, в которых протекает процесс.

Метод аналогии является общенаучным и логическим методом, с помощью которого на основе подобия, сходства предметов в каких-либо свойствах, признаках или отношениях формулируется предположение (прогноз) о наличии указанных свойств, признаков или отношений у явления, которое выступает объектом проектирования. Утверждение (прогноз и проектирование) по аналогии является более достоверным, если принимаются в расчет следующие обстоятельства:

- чем больше известно общих признаков (P_1, P_2, \dots, P_3) у сравниваемых предметов, тем выше степень вероятности вывода по аналогии;

- чем существеннее найденные общие признаки у сравниваемых предметов, тем выше степень вероятности;

- чем глубже познана взаимная закономерная связь сравниваемых предметов, тем выше степень вероятности;

- если предмет, в отношении которого мы осуществляем прогнозирование по аналогии, обладает каким-нибудь свойством, не совместимым с тем свойством, которое прогнозируется, то общее сходство не имеет никакого значения.

Методика мозгового штурма - связь с генерацией идей, с их равноправной конкуренцией, с возможностью сопоставления. Он осуществляется посредством коммуникативного взаимодействия, в котором обсуждаются различные проекты, осуществляются оценки, экспертиза фактов, полемика мнений.

Методика синектики. Согласно данной методике несколько предложенных идей рассматриваются отдельно друг от друга, а потом между ними устанавливаются определенная взаимосвязь и взаимозависимость.

Социальное проектирование - это деятельность, которая представляет собой социальную технологию. Социальная технология - это упорядоченная во времени и пространстве последовательность процессов социальной деятельности, совокупность навыков, методов, приемов, направленных на достижение определенной цели, реализацию социального заказа.

Посредством технологии абстрактные положения науки переводятся на конкретный язык указаний, решений, распоряжений, нормативов, направляющих социальную активность людей на эффективное выполнение необходимых действий.

3. Этапы проектирования

Этапы проектирования- система приемов, методов, правил, процедур, операций по созданию социального проекта. Наиболее

общепринятой является следующая схема социального проектирования: уяснение проблемы (проблемная ситуация) - социальный заказ - социальный паспорт - цели проекта - задачи проекта - изыскательский прогноз - нормативный прогноз - верификация и корректировка - модель - конструкт - проект.

1. Уяснение проблемы. Предметная проблемная ситуация (организационная, социальная) - некое социальное противоречие, требующее организации целенаправленных действий для его устранения или выбора одной из возможных альтернатив социального развития.

2. Социальный заказ. Заказ выступает в качестве определенной социальной установки на разработку конкретных мероприятий по реализации материальных и духовных потребностей людей, разрешений противоречий, поиска компромисса. Социальный заказ формируется на осознании необходимости решения возникшей социальной проблемы, без чего невозможно дальнейшее эффективное функционирование и развитие общности, успешное продвижение вперед.

3. Паспортизация объекта - получение точных данных о системе, процессе или явлениях, описание их состояний, функционирования и развития. Паспорт - это сводный документ, в котором отображаются количественные и качественные параметры системы, влияющие на функционирование и развитие, производится анализ структуры элементов. В социальном паспорте должны содержаться основные сведения об изменениях социальной структуры, условий, охраны и оплаты труда, жилищных и культурно-бытовых условий и т. п. Этапы создания паспорта социальной структуры (общий эскиз):

а) определение характеристик и параметров, влияющих на нормальное функционирование и развитие системы, их классификация и дифференциация;

б) разработка форм паспорта (внесение показателей, которые будут изменяться под воздействием управляющей подсистемы);

в) заполнение форм паспорта, получение необходимых данных: работа с документами, анкетирование, интервьюирование и т. п.

4. Цели. Цель является поводом для начала любой человеческой деятельности. Истинное понимание субъектами цели - залог успеха. Процесс построения цели соответствует в мышлении процессу практической деятельности. Целеполагание включает в себя три основных звена:

а) отображение потребности (мотив);

б) отображение путей и способов ее удовлетворения (планирование, программирование действий);

в) отображение конечных результатов, последствий (прямых и побочных, желаемых и не желаемых).

В каждой из установленных целей нужно выделить самый важный результат; указать сроки предполагаемого достижения цели; определить затраты на достижение цели и отдельно на материалы и оборудование; установить контрольные критерии, которые могут свидетельствовать о том, что цель достигнута, обеспечить уверенность в том, что деятельность, направленная на достижение цели, контролируется тем, кто эти цели установил.

Формулировать цель можно различными способами, в том числе и графически. "Дерево целей" - это связанный ориентировочный график, выражающий отношения между различными целями, их оценками, этапами и проблемами их достижения. Построение "дерева целей" требует детального изучения социального заказа, проблемной ситуации, объектов проектирования, внешних условий, материально-технических, финансовых, трудовых, энергетических и других ресурсов, систем ограничений и т. п.

Важно уже на стадии определения целей предусмотреть все противоречия между ними и избежать дальнейших конфликтов, т. е. уже на этом этапе проектирования необходимо установить причины несовместимости целей, наметить пути их устранения.

Перед каждой системой выдвигаются сразу несколько целей. Одну из них важно конструировать в качестве главной, обобщающей, на достижение которой и направлено функционирование всей системы.

4. Задачи. После определения целей, опираясь на них, важно установить главные задачи, стоящие перед социальной системой. Что такое задачи нам уже известно - это этапы достижения целей.
5. Задачи проектирования формируются на основе тщательного изучения состояния системы, ее материальных, трудовых, финансовых ресурсов, норм и нормативов, удовлетворения определенных социальных потребностей.
6. Прогнозирование - один из важнейших этапов проектной деятельности. Прогнозирование в широком смысле - предвидение, вообще получение любой информации о будущем. В узком смысле - специальное научное исследование, предметом которого выступают перспективы развития явлений.
7. Социальное прогнозирование - это предвидение тенденций и перспектив возможного развития социальных систем, объектов, общественных явлений, процессов (трудовых коллективов, регионов, процессов миграции населения, деторождения и т. п.). Объектом социального прогнозирования могут быть все социальные системы, все явления, протекающие в обществе.
8. Главная задача прогнозирования - научная разработка прогнозов. Прогноз - это научно обоснованное суждение о возможных состояниях объектов в будущем или об

альтернативных путях и сроках их осуществления. Прогноз описывает будущее состояние системы. Прогноз как познавательная модель носит описательный характер