

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского  
Национальный исследовательский университет

**Ерушкина Л.В.**

# **Социология управления**

**Учебно-методическое пособие**

Рекомендовано методической комиссией  
факультета управления и предпринимательства  
для студентов факультета управления и предпринимательства,  
обучающихся по программе подготовки бакалавров по направлению  
081100 «Государственное и муниципальное управление»

**1-е издание**

**Нижний Новгород  
2011**

Ерушкина Л.В. Социология управления: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011. – 73 с.

Рецензенты: кандидат социологических наук, старший преподаватель  
кафедры экономической социологии ФСН **А.Е. Солдаткин**

Учебно-методическое пособие предназначено для изучения курса «Социология управления» студентами, обучающимися по направлению «Государственное и муниципальное управление». Задача пособия – познакомить студентов с предметом и методами, базовыми понятиями, используемыми в данной области, а также с современными подходами к управлению различными организационными структурами.

Цель курса: формирование у студентов представления об основных категориях социологии управления, а также развитие навыков применения социологического инструментария для анализа социально-управленческих процессов, связанных с управленческой деятельностью, и социальных проблем, возникающих в процессе функционирования и развития общества. Место и роль дисциплины как составной части ступени высшего профессионального обучения определяется необходимостью развития у студентов навыков, необходимых для их будущей профессиональной деятельности в сфере управления. Социология управления призвана помочь студентам понять сущность социальных явлений, познать объективные зависимости между экономическими, социальными и духовными процессами в обществе.

Данное пособие разработано в соответствии с программой «Социология управления» федерального компонента государственного стандарта высшего профессионального образования, рекомендованной Министерством образования и науки РФ.

© Ерушкина Л.В.

© Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского, 2012

# Оглавление

<b>Глава 1. Социология управления как наука. ....</b>	<b>4</b>
Социология управления, ее суть и причины появления .....	4
Объект, предмет и методы социологии управления .....	6
Задачи, функции и принципы социологии управления .....	7
<b>Глава 2. Социальная сущность и принципы социального управления .....</b>	<b>9</b>
Управление как социальное отношение .....	9
Система управления как совокупность социальных отношений. ....	12
Задачи и функции управления.....	14
Структура управления .....	16
Основные методы управления.....	19
Классификация методов управления по функциональному признаку....	22
<b>Глава 3. Личность в социологии управления.....</b>	<b>26</b>
Личность, ее сущность и структура .....	26
Личностный потенциал работника.....	29
Лидерство и руководство.....	31
Стили руководства .....	35
<b>Глава 4. Группа и коллектив как объекты управления .....</b>	<b>37</b>
Понятие группы, критерии и свойства группы .....	37
Понятие коллектива, его признаки и функции .....	38
Классификация и виды групп.....	40
Этапы формирования коллектива и стадии развития группы .....	43
Понятие и характеристики групповой динамики .....	45
Факторы, влияющие на групповую динамику .....	48
Классификация групповых ролей .....	49
по Р. Шиндлеру и М. Белбину.....	49
Понятие и типы команд .....	51
<b>Глава 5. Социальная организация .....</b>	<b>56</b>
Сущность понятия «социальная организация» .....	56
Организационная культура.....	59
Типология организационной культуры (по Г. Хофштеду).....	61
Организационное развитие: предпосылки возникновения и основные принципы.....	63
Организационная структура. Норма управляемости .....	67
<b>Тематика рефератов и эссе .....</b>	<b>70</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>71</b>

# Глава 1. Социология управления как наука

## Социология управления, ее суть и причины появления

### 1. Понятие социологии управления

Социология управления является пограничной синтетической наукой, изучающей *социологический аспект управленческой деятельности*. Данная наука сформировалась на стыке двух самостоятельных дисциплин: социологии и управления (менеджмента).

**Социология** – наука об обществе как целостной системе и отдельных социальных институтах, процессах, социальных группах и общностях, отношениях личности и общества, закономерностях массового поведения людей. Известно, что основной задачей социологии является максимально объективный анализ социальных отношений между людьми с целью выявления законов и закономерностей управления обществом.

Термин «управление» имеет множество трактовок.

1) сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, руководящих органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты;

3) процесс систематического, сознательного, целенаправленного воздействия людей на общественную систему в целом или ее отдельные звенья (производство, социальную и духовную жизнь, отрасли экономики и др.)

Иначе говоря, **управление** – это – совокупность универсально-исторических принципов, на которых основываются иерархические взаимоотношения в любом обществе и в любую историческую эпоху (с.167 Кравченко).

Считается, что термин управление имеет более широкое содержание, чем понятие «Менеджмент». Менеджмент - это прежде всего инструмент коммерческого управления в рыночном обществе. Понятие управление применимо и в узком и в широком смысле, к любому человеческому обществу в любую историческую эпоху. Соотношение этих терминов можно увидеть на рис. 1.



Рис. 1. Соотношение понятий «управление», «административная система» и «менеджмент»

Проблемы, обусловившие возникновения социологии управления в качестве самостоятельной науки:

- Общесоциальные – глобальные противоречия в общественном развитии:
  - ✓ Столкновение прогрессивных и регрессивных тенденций;
  - ✓ Необходимость общественной интеграции при фактически растущей разобщенности общества;
- Социально-политические – противоречия:
  - ✓ Государственных интересов общественным;
  - ✓ Политико- правовых норм- морально-нравственным идеалам;
  - ✓ Прав и свобод человека – необходимым правоограничением;
- Социально- экономические:
  - ✓ Отчуждение большинства работников от собственности;
  - ✓ Неравномерное распределение доходов в мире
- Социально- психологические – взаимоотношения в процессе деятельности:
  - ✓ Поколений;
  - ✓ Рас;
  - ✓ культур
  - ✓ человека, коллектива и общества.

## **2. Проблемы, изучаемые социологией управления:**

- ✓ органы управления с точки зрения функционирования их в качестве социальных систем;
- ✓ подбор, расстановка, воспитание управленческих кадров;
- ✓ отношения, складывающиеся между людьми при выполнении ими управленческих функций;
- ✓ постановка и реализация социальных целей управления;
- ✓ анализ социальных последствий принимаемых управленческих решений;
- ✓ исследование и разработка системы учета интересов, мнений и предложений работников;
- ✓ целенаправленное воздействие на управляемые подсистемы и связанные с этим вопросы дисциплины, ответственности и исполнительности;
- ✓ внутригрупповое регулирование и социальная самоорганизация в отдельных группах и на предприятии в целом;
- ✓ взаимосвязь менеджмента и уровня развития общества.

Учебная дисциплина отличается от одноименной науки. *Наука* – глубокое теоретическое знание, исследующая сами процессы, их взаимосвязь и развитие, а *учебная дисциплина* – система первичных знаний, которая преподается студентам для ознакомления с основами науки.

## Объект, предмет и методы социологии управления

Объектом социологии управления являются управленческие процессы, протекающие в обществе, которые рассматриваются здесь, с точки зрения системного подхода, как совокупность постоянно взаимодействующих между собой и оказывающих взаимное влияние друг на друга подсистем – политическая система, экономическая система, социокультурная система; или процессы в организации, которые рассматриваются и интерпретируются с точки зрения взаимодействия участвующих в них людей, объединенных в семейные, профессиональные, территориальные и другие группы и включенных в многообразные процессы соперничества, конкуренции, сотрудничества, помощи.

Предметом социологии управления является оценка, изучение, совершенствование процессов управления в различных типах социальных обществ, социальных организаций, социальных институтов, всего общества, каждый из которых представляет собой специфическую систему социальных взаимодействий индивидов и их групп.

По мнению А.В. Сергейчука, предметом исследования СУ являются социальные системы с иерархическим признаком организации. Таким образом, СУ позволяет увидеть управление глазами социолога.

Методы СУ сочетают подходы не только социологического исследования, но и подходы других наук. Все используемые методы можно условно разделить на три основные группы (см. таблицу 1)

Таблица 1

### Методы социологии управления

Общенаучные	Социологические	Специфические
Диалектика, рассматривающая процессы и явления в их взаимосвязи и развитии	<b>Социально - философский</b> , предполагающий всестороннее изучение общества как целостной социальной системы; <b>Структурно-функционального анализа</b> , в соответствии с которым каждая социальная структура понимается через анализ выполняемых функций; <b>Сбора и обработки информации</b> , характеризующей социальные взаимосвязи общества (соц. Опросы, наблюдения, эксперименты, моделирование, анализ документов)	<b>Организационно-структурный</b> (познание организации через ее структуру); <b>Социотехнический</b> (через требования технологии ее деятельности); <b>Коммуникационный</b> (изучение организации через систему образующихся между ее членами связей); <b>Инновационный</b> (познание организации через ее развитие)

## Задачи, функции и принципы социологии управления

Основными задачами социологии управления являются:

Изучение реальных фактов, составляющих живую и постоянно развивающуюся ткань управленческой деятельности, где проявляется взаимодействие людей, входящих в те или иные слои управленческой пирамиды.

Выявление наиболее важных, типических и иррациональных фактов, и на этой основе обнаружение тенденций развития процессов управления в зависимости от изменений условий.

Объяснение того, почему в системе и структуре управленческой деятельности появляются новшества, а также объяснить, в силу каких обстоятельств возникают новые практические способы реализации этих новшеств в управленческих процессах.

Разработка направлений и наиболее вероятных сценариев развития управленческой деятельности, прогнозирование последствий их реализации как для управляющей, так и для управляемой подсистем процесса управления.

Формулирование научных основ рекомендаций по совершенствованию системы управления, а тем самым и повышение эффективности управленческой деятельности в целом.

Основными функциями социологии управления как науки являются:

1. *познавательная* – ее основная цель состоит в изучении особенностей управления как специфической сферы трудовой деятельности. А также в определении роли и значения этой сферы в развитии общества и его подсистем, организаций, групп.
2. *оценочная* – оценивает в какой степени соответствуют или не соответствуют существующий в данном обществе (организации) система управления основными тенденциями общества, социальным ожиданиям, интересам и потребностям большинства населения. Оценить, является ли система демократической, тоталитарной или авторитарной на основе научного обоснования социально-этических, социально-политических, социально-экономических критериев, развивает или нет система управления инициативу у отдельных индивидов.
3. *прогностическая* – направлена выявление наиболее вероятных в управленческой деятельности в пределах краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных перспектив.
4. *образовательная* – на основе определения и оценки значимости различных управленческих концепций, тенденций развития управленческой деятельности, распространение знаний об основных задачах, функциях и механизмах управления управленческих систем. Распространяется через систему учебных заведений, переобучения, переподготовки в целях

приобретения навыков, знаний, умений по осуществлению управленческой деятельности. Заключается в том, чтобы вооружать управленческие кадры новыми приемами, технологиями управления и создавать средства совершенствования системы управления.

Можно выделить следующие основные принципы, которыми руководствуется социология управления:

- системность – восприятие исследуемого объекта как системы элементов, объединенных прямыми и обратными связями, образующую структуру системы;
- комплексность – всесторонний охват исследуемых явлений с учетом тенденций развития и взаимодействия с внешней средой;
- объективность – реальное отображение исследуемых явлений;
- конкретность – рассмотрение исследуемых процессов и явлений в контексте конкретного окружения;
- историзм – исследование объекта в динамике своего развития;
- единство теории и практики – подтверждение теоретических положений на практике, поскольку теория без практики - гипотеза.



## Глава 2. Социальная сущность и принципы социального управления

### Управление как социальное отношение

#### 1. Механизмы принятия управленческих решений

Общество, а также его подсистемы, функционирующие в его рамках (экономическая, социальная, духовная, политическая), представляют собой **самоорганизующиеся, саморегулируемые социальные системы**. Это говорит о том, что любая из социальных систем (от общества в целом до отдельной личности) в процессе своего функционирования и развития нуждается в управлении.

Управление предполагает непрерывное решение всевозможных проблем. Решение проблемы, возникающей перед отдельной личностью или социальной группой, является исходным пунктом управленческой деятельности. В связи с этим выделяют следующие *механизмы принятия управленческих решений*:

регулирование;  
манипулирование.

**Регулирование** – это процесс, посредством которого обеспечиваются: упорядоченное состояние, заданный уровень организованности данной системы.

Регулирование представляет собой низшую форму управления, т.е. решение проблем происходит в рамках уже сложившихся отношений и взаимодействий.

Более сложные формы управления включают в себя процессы преобразования системы из одного организационного состояния в другое целью повышения эффективности деятельности.

**Манипулирование** состоит в выделении лишь одного аспекта управленческой проблемы, игнорируя при этом все остальные возможности ее решения.

В современном управлении выделяют такие основные принципы как:

- ◆ *целостность субъекта и объекта управления*: управление как процесс целенаправленного воздействия субъекта управления (управляющей подсистемы на объект управления (коллектив, организация) должно составлять единую комплексную систему;
- ◆ *законность системы управления организацией*: организационно-правовая форма фирмы или иной системы должна отвечать требованиям законодательства;
- ◆ *многовариатность управленческих решений*: диктуется необходимостью осуществлять выбор одного рационального и эффективного решения из множества возможных;
- ◆ *обеспечение устойчивости системы по отношению к внешней среде*: устойчивость и стабильность управленческой системы

определяется качеством стратегического управления и оперативного регулирования, приводящего к лучшей приспособляемости системы к изменениям внешней среды.

- ◆ *мобильность процесса управления*: способность быстро, гибко и без особых трудностей приспособляться к изменениям внутренней среды организации и внешней среды.
- ◆ *автоматизация управления*: чем выше уровень автоматизации, тем выше качество управления и ниже затраты (условием автоматизации является развитие унификации и стандартизации элементов управленческой системы);
- ◆ *единство руководства*: в одной организации должен функционировать один главный руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

## 2. Структура социальных систем

Управление может осуществляться только в том случае, когда существует реально действующая система, решающая задачи управления. Под целостной системой понимается совокупность компонентов, взаимодействие которых порождает новые системные качества, не присущие ее образующим. Как целостная система воздействует на всю систему, т.е. происходит интегрированный процесс.

Любая система характеризуется наличием:

- ✓ объединяющих, системных качеств;
- ✓ определенного набора компонентов;
- ✓ внутренней организацией.

В каждой системе осуществляется координация и субординация.

**Координация** - это определенная согласованность компонентов системы друг с другом.

**Субординация** компонентов системы - определенная подчиненность и соподчиненность, указывающая на особое место и неодинаковое значение в системе.

Управленческие системы функционируют в *социальной системе* – целостном образовании, основными элементами которого являются: люди, их связи и взаимодействия.

Для социальной системы также характерны наличие двух самостоятельных систем: управляемой и управляющей. Связь между управляемой управляющей системами осуществляется с помощью информации. Которая служит основой для выработки управленческих воздействий и решений, поступающих из управляющей системы в управляемую для исполнения.

В социальной системе можно также выделить несколько подсистем:

**Структурно-функциональная подсистема** состоит из таких блоков как:

- ✓ управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;

- ✓ интересы и поведенческие нормативы участников процесса управленческой деятельности;
- ✓ информация и информационное обеспечение коммуникаций в системе управления.

**Информационно-поведенческая подсистема** проявляется в следующих формах:

- ✓ управленческие теории и управленческие идеологии;
- ✓ формальные и неформальные отношения управленческих работников с представителями внешнего окружения;
- ✓ информированность работников, носители информации, методы распространения информации;
- ✓ уровень организационного развития, а также уровень развития каждого отдельного работника управленческого звена.

**Подсистема саморазвития системы** управления решает следующие задачи:

- ✓ разработка, в ведение в систему управления и постоянное поддержание должного уровня стимулов, побуждающих систему управления к самосовершенствованию;
- ✓ постоянный анализ уровня функционирования системы управления, ее наличных и потенциальных возможностей, а также анализ задач, стоящих перед системой управления, и изменений окружающей среды.
- ✓ Выявление новых тенденций и направлений развития систем управления;
- ✓ Анализ используемых форм и методов обновления систем управления.

Каждая социальная система имеет свою структуру. Социальная структура – это совокупность социальных институтов, социальных ролей и статусов.

**Социальный институт** - это совокупность норм и механизмов, регулирующих определенную сферу общественных отношений (семья, производство, государство, религия, образование) Предназначение социальных институтов – удовлетворение основных жизненных потребностей общества. Обычно выделяют пять основных потребностей:

- ❖ в производстве людей (институт брака и семьи);
- ❖ в безопасности и социальном порядке (политические институты);
- ❖ добывания средств существования (экономические институты);
- ❖ передаче знаний, опыта, подготовки кадров (институты образования);
- ❖ решение духовных проблем (институты религии и культуры).

**Статус** – занимаемое человеком место в обществе. Статус может быть предписанным, т.е. не зависящим от воли и усилий индивида, и достигаемым, который личность достигает своими собственными усилиями.

**Роль** - набор ожидаемых обществом правил поведения, выполняемых индивидом.

# Система управления как совокупность социальных отношений

## 1. Понятие и типы социальных отношений

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

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

- ❖ по субъекту (носителю социальных отношений):
  - индивидуальные;
  - межличностные;
  - внутригрупповые;
  - межгрупповые;
  - международные.
- ❖ Объекту:
  - экономические;
  - политические;
  - социокультурные;
  - религиозные;
  - семейно-бытовые.
- ❖ Модальности (характер взаимосвязи):
  - сотрудничества;
  - взаимопомощи;
  - соперничества;
  - конфликта;
  - субординации (начальник – подчиненный).
- ❖ Наличию или отсутствию элементов формализации:
  - официальные;
  - неофициальные.

## 2. Типы социальных отношений в системе управления

В процессе функционирования системы управления возникает шесть основных типов социальных отношений:

1. Служебные, которые отличаются своей ассиметричностью. Эта особенность проявляется в том, что в процессе функционирования системы управления чаще всего складывается зависимость подчиненного от начальника. Наиболее существенным признаком служебных отношений является полномочие решать, что и как должен делать подчиненный в рабочее время, и определять задания, которые он должен выполнять.

2. Функциональные строятся таким образом, что руководитель не решает, что должен делать подчиненный. Роль руководителя заключается, скорее, в совете, помощи, чем в выдаче распоряжений. В рамках функциональной связи не приняты директивы и распоряжения.
3. Технические, при которых каждый должен четко выполнять свои функции и добиваться столь же четкого выполнения другими сотрудниками их функций.
4. Информационные – связанные с односторонними и взаимными процессами информирования обо всех состоянии объекта и об изменениях состояния, о которых информирующий знает, а информируемый должен иметь возможность эффективно выполнять свои обязанности.
5. Иерархические – между звеньями или ячейками системы, расположенными на различных ступенях управленческой лестницы (управленческой вертикали), при которых каждый нижестоящий уровень подчинения подчиняется вышестоящему уровню управления.

В зависимости от характера взаимосвязи между руководителями и подчиненными социальные отношения в системе управления бывают:

- бюрократическими
- патерналистскими;
- фратерналистскими;
- партнерскими.

*Бюрократические отношения* основываются на административной иерархии. При наличии таких отношений за каждым работником жестко закреплены его функциональные обязанности. Начальники принимают решения, а подчиненные обязаны их выполнять. Контроль за деятельностью сотрудников и всей организацией представляет собой отлаженную процедуру проверок. Ответственность за успех дела и возможные провалы несет соответствующий исполнитель. Контакты между начальниками и подчиненными носят в основном официальный характер и ограничены отношениями служебного свойства.

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

В случае фратернализма иерархичность в отношениях старательно сглаживается и смягчается. Господствует стремление принимать решения коллегиально после их коллективного обсуждения. Тем самым руководитель в

отношениях со своими подчиненными претендует, скорее, на роль лидера, а не начальника или «хозяина». Подчиненным предоставляется достаточная самостоятельность, и в совместной деятельности предполагается взаимная помощь и поддержка как со стороны руководителя, так и рядовых работников. Любой успех рассматривается как общая заслуга коллектива, любой провал – как общая для всех членов коллектива беда. Отношения в такой организации носят подчеркнуто неформальный характер.

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

## **Задачи и функции управления**

### **1. Основные задачи управленческой деятельности**

В социологическом исследовании управленческой деятельности на первый план всегда выдвигаются социальные отношения и взаимодействия людей, вовлеченных в тот или иной вид деятельности и объединенных в те или иные социальные организации и институты.

Не менее важным является определение задач, решаемых, в процессе осуществления управленческой деятельности:

1. Определение цели или «дерева» целей (для многоуровневой) организации, выработка стратегии действий по ее достижению и формулирование концепции деятельности и развития данной организации.
2. Формирование корпоративной культуры, т.е. объединение персонала вокруг общей цели (или целей) организации.
3. Мотивирование персонала, направленное на достижение цели организации и успешное решение задач.
4. Формирование организационного порядка, т.е. системы относительно стабильных, долговременных иерархических связей, стандартов и должностей, нередко зафиксированных документально (устав организации) и регулирующих взаимодействия между организациями и подразделениями и людьми, как членами организации по поводу

организации их функций, т.е. можно сказать, что организационный порядок воплощается в формальную организацию.

5. Разработка и осуществление изменений.
6. Определение диагностики управления или определение точек наибольшей и наименьшей управляемости и – вполне вероятно – точек неуправляемости, которые имеются или могут возникнуть в любой организации.
7. Эффективная реализация управленческих решений, особенно в условиях риска и неопределенности.
8. Разработка системы контроля за выполнением принятого решения: определение и применение стимулов его эффективного исполнения, а также санкций против лиц, социальных групп, организаций, срывающих выполнение принятых решений.

## **2. Функции управленческой деятельности**

Структурная динамика управленческой деятельности органично связана с выполняемыми ею функциями, такими как:

1. целеполагания и целедостижения, реализуемых посредством достижения подцелей:
  - a. целей – ориентаций, выражающих общие интересы и устремления входящих в состав управляемой организации людей;
  - b. целей - заданий - планов, предписаний, поручений, задаваемых управляемой системе;
  - c. целей-систем, обеспечивающих стабильность, целостность, устойчивость, динамизм управленческой системы.
2. Административная, отражающая деятельность управленческой структуры на основе законодательства в области труда и нормативных актов, регулирующих кадровую сферу и складывающиеся трудовые отношения, в том числе составление штатного расписания и правил приема и увольнения и передвижения сотрудников.
3. Информационно-аналитическая, которая обеспечивает:
  - a. приток информации из внешней среды в данную организацию,
  - b. информационное обеспечение управленческой структуры, всех входящих в ее состав подразделений и людей.
4. Социальная, заключающаяся:
  - a. в социальной поддержке;
  - b. создание условий для их эффективного труда
  - c. определение уровня заработной платы, социальных льгот и т.д.
5. Прогнозирования, суть которой состоит:
  - a. В определении возможных изменений в окружающей социальной среде;
  - b. Трансформации задач и действий данной организации в связи с указанными изменениями;

6. Планирования, представляющая собой процесс выбора целей данной системы (организации) и решений, необходимых для их достижения.
7. Мотивационно-стимулирующая, предполагающая создание необходимых условий (материально-технических, финансовых, социально-психологических, бытовых), побуждающих к активной и эффективной трудовой деятельности посредством экономических (зарплата, премия) и иных рычагов с учетом, необходимости оценки работы в соответствии с ее качеством, эффективностью и результатом).
8. Корректирующая, направленная на недопущения срывов и невыполнение порученных заданий, на повышение эффективности и качества работы всех подразделений и звеньев данного объекта управления.
9. Удерживания возможных отклонений в функционировании системы (организации) в определенных пределах, обеспечивающих сохранение ее целостности, качественной специфики и динамической устойчивости.
10. обеспечения компетентности и дисциплинированности всего персонала, всех должностных лиц в их повседневной служебной деятельности.
11. Создания благоприятного климата для успешной работы всех сотрудников организации.

## **Структура управления**

### **1. Компоненты управленческой структуры**

Исходные компоненты управленческой структуры являются субъект и объект управления.

**Субъект управления** – это лицо, группа лиц или специально созданный орган, являющийся носителем управленческого воздействия на социальный объект (управляемую систему)

**Объект управления** – это социальная система (страна, регион, отрасль, предприятие, коллектив личность), на которую направлено управленческое воздействие.

### **2. Классификация объектов управления**

По масштабам и уровням управленческого воздействия:

- страна;
- отрасль;
- регионы;
- предприятия и т.п.

По видам регулируемой деятельности:

- Производственные;
- Социальные;
- Политические;
- Социокультурные.

Адресату управленческого воздействия:



- Население и все организационные структуры страны, выступающей в качестве единой и целостной социально-территориальной общности;
- Население областных, районных, городских социально-территориальных общностей;
- Персонал учреждений, предприятий и др.

### **3. Понятие организационной структуры управления**

В состав структуры управления наряду с основными компонентами управленческой деятельности входит организационная структура управления. Она характеризуется распределением целей и задач между различными уровнями и звеньями управленческой деятельности.

Под организационной структурой понимается совокупность уровней и звеньев управленческой деятельности в единстве с их с функциональными областями, расположенными в строгой соподчиненности и обеспечивающими взаимосвязь между управляющей и управляемой системами для эффективности достижения целей. Она ориентирована на установление четких взаимодействий между отдельными подразделениями системы управления, распределения между ними прав, обязанностей и ответственности.

### **4. Основные элементы организационной структуры**

Выделяются следующие основные элементы организационной структуры:

- уровни управления;
- звенья управления;
- горизонтальные и вертикальные связи.

Уровень управления – это иерархическая подчиненность подразделений и звеньев управленческой деятельности, занимающих определенную ступень в системе управления. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости друг от друга и подчиняются друг другу по иерархии. Руководители более высокой ступени управления разрабатывают и принимают решения, которые конкретизируются и осуществляются руководителями более низкой ступени, а каждое должностное лицо ответственно как за свои собственные решения и действия, так и за решения и действия своих подчиненных. Поэтому каждое должностное лицо располагает властью над теми, кто находится ниже его в управленческой пирамиде.

Американский социолог Т. Парсонс выделили три основных уровня управления в зависимости от того, какие функции выполняются руководителями разного ранга, такими как:

- руководители низового звена, действующие на техническом уровне, - в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг;

- руководители, действующие на управленческом (среднем) уровне, - в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации. Руководители среднего звена чаще всего возглавляют крупное подразделение или отделение организации, а характер их работы определяется следующими обязанностями:
  - координация и управление работой руководителей низового звена;
  - подготовка информации для решений, принимаемых руководителями высшего звена;
  - последующая трансформация полученных сверху решений в технологически удобную форму в виде конкретных заданий руководителям низового звена, а также осуществление этих решений;
- руководители действующие на институциональном (высшем) уровне, т.е. на уровне социальных институтов (государство, религия, правовая система) – заняты в основном:
  - формулированием целей;
  - разработкой стратегических решений и долгосрочных (перспективных) планов;
  - адаптацией управляемой социальной системы к различным переменам;
  - управлением взаимодействиями данной системы с внешней средой.

В соответствии со структурирование системы управления по уровням эта система принимает вид пирамиды, в которой на каждом последующем уровне находится меньше людей, чем на предыдущем (см. рис. 2).



**Рис. 2. Статистическое изображение управления в виде пирамиды**

Есть мнение, что трехуровневая управленческая пирамида, не является единственно возможной. В некоторых крупных компаниях количество уровней может достигать до пяти, а в вооруженных силах - до девяти уровней.

В структуре управления обычно выделяют два типа связей:

**Вертикальные связи** - характеризуют иерархическую соподчиненность, при которой низовое звено управления находится в вертикальной управленческой зависимости от среднего звена, а среднее звено - в вертикальной зависимости от высшего управленческого звена.

**Горизонтальные связи** - имеют место, когда подразделения находятся на одном управленческом уровне.

## **Основные методы управления**

### **1. Роль и место системного и комплексного подхода в управленческой деятельности**

В социологии под методами обычно понимаются сознательно и последовательно применяемые способы достижения намеченной цели. Под методом управления обычно понимается совокупность способов и приемов воздействия субъекта управленческой деятельности на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Методы управления — это способы, комплексы приемов, посредством которых управляющий обеспечивает требуемую деятельность управляемого, достигает желаемого результата; способы, которыми он использует доступные ему средства управления и определяет для себя параметры этих средств.

Эффективное управление предполагает использование методов системного и комплексного подходов к организации управленческой деятельности.

Общество, любая его сфера, организация, группа, личность функционирует и развивается в качестве системы, поэтому применение системного подхода позволяет правильно понять сущность любого социального объекта. Каждая система оказывается не суммой составляющих ее отдельных элементов, а целостной, интегрированной совокупностью множества взаимосвязанных компонентов и их взаимоотношений, взаимозависимостей.

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

### **2. Метод моделирования в управленческой деятельности**

Значительное место в управленческой деятельности занимает общенаучный метод моделирования, опирающийся на системный и комплексный подходы к управлению.

Моделирование представляет собой исследование каких-либо явлений, процессов или систем объектов путем построения и изучения их моделей, которые отражают свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные характеристики реальных объектов.

Моделирование осуществляется в несколько этапов:

на первом этапе — уточняется постановка целей и задач, конструируется модель;

на втором — проводится теоретический или эмпирический анализ данной модели, определяется достоверность полученных результатов;

на третьем этапе полученная информация применяется практически (если возникает необходимость, проводится четвертый этап, содержание которого составляет корректировка полученных результатов с целью введения дополнительных данных и факторов, возможных ограничений и уточнений).

### **3. Классификация основных методов управления**

По содержанию, направленности и организационным формам выделяют следующие методы управления:

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

Организационно-административные методы управления отличаются тем, что их действие выражается в формальных бюрократических актах руководителя и организации, направленных на разграничение прав и ответственности сотрудников. Эта группа методов устанавливает, по каким правилам работает исполнитель.

**Организационно-административные методы управления** основываются на системе:

- общегосударственных нормативно-правовых актов, таких как:
  - Конституция;
  - законы;
  - указы;
  - постановления;
  - распоряжения и др.;
- нормативных документов вышестоящих структур управления, таких как:
  - стандарты;
  - положения;
  - инструкции;
  - методики и др.;
- внутриорганизационных нормативных документов:
  - планов;

- программ;
- методик и др.

**Организационно-административные методы** могут быть разделены на три группы:

- *стабилизирующие*, которые отвечают за поддержание стабильности организационных связей посредством дисциплинарных требований и системы ответственности;
- *распорядительные*, контролирующее текущее использование организационных связей, внесение корректировок;
- *дисциплинарные*, определяющие установление состава элементов системы и устойчивых организационных связей посредством поддержания функционального и должностного порядка.

Основным назначением указанной группы методов является оптимизация порядка работы, позволяющая эффективно решать функциональные задачи организации.

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

К экономическим методам управления, применяемым на уровне страны, относятся:

- налоговая система;
- кредитно-финансовый механизм.

К экономическим методам, которые применяются на уровне организации, относятся системы:

- заработной платы и других форм материального поощрения работников;
- ответственности с соответствующим применением вознаграждений и санкций за качество и эффективность работы;
- стимулирования инновационной деятельности, направленной на повышение эффективности деятельности данной организации и повышение качества ее продукции.

Основными принципами, отражающими социологический аспект в группе экономических методов, являются:

- соответствие вознаграждения результатам или затратам труда;
- сочетание экономических и моральных стимулов;
- сочетание стимулирования с санкциями;
- использование коллективной материальной заинтересованности.

Для достижения максимального эффекта от экономических методов управления материальное стимулирование должно обязательно сочетаться с

материальной ответственностью работника, так же как всякое право должно предполагать определенный уровень ответственности.

**Социально-психологические методы** управления представляют собой совокупность психологических способов воздействия на личность, социальную группу или общность, на отношения и взаимодействия между ними в целях повышения эффективности деятельности управляемого объекта. Например, такими методами могут быть:

- похвала;
- внимание;
- поддержание высокого авторитета сотрудника.

## **Классификация методов управления по функциональному признаку**

В зависимости от разнообразия функций, для осуществления которых применяются те или иные методические приемы, выделяются методы:

- управления функциональными подсистемами;
- выполнения функций управления;
- принятия управленческих решений.

### **1. Методы управления функциональными подсистемами**

Методы управления функциональными подсистемами в решающей степени обусловлены структурой управляемого объекта (системы), в которой существует функциональное разделение управленческого труда по таким видам работ, как: производство; менеджмент; финансы; персонал; маркетинг; инновации и т. д.

Например, в процессе управления производственной деятельностью управляемого объекта применяются такие методы, как диагностика:

- трудовых, финансовых, материальных и иных ресурсов данной системы (организации);
- динамики их развития и использования;
- возможных сценариев их изменения в ближайшем и более отдаленном будущем.

Кроме того, применяются методы:

- анализа эффективности деятельности;
- контроля:
  - качества выпускаемой продукции;
  - использования труда, материалов, оборудования, программирования, планирования;
  - процессов производства.

В управлении функциональной подсистемой "персонал" применяются специфические методы:

- планирования, подготовки и использования рабочей силы, включая управленческий персонал;
- подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- построения и функционирования системы выдвижения, перемещения, адаптации кадров и т. п.

В управлении подсистемой "маркетинг" применяется набор методов, связанных.

- с изучением конъюнктуры рынка;
- анализом возможностей появления потенциальных рынков;
- выявлением потребностей в новых видах продукции и возможных масштабов их производства и сбыта;
- проведением маркетинговых исследований и т. п.

## **2. Методы выполнения функций управления**

Методы выполнения функций управления связаны с решением задач, стоящих перед управляющей подсистемой в процессе воздействия ее на эффективность деятельности управляемой подсистемы на пути движения ее к намеченной цели. К их числу относятся методы:

- планирования;
- организации;
- координации;
- контроля;
- мотивации деятельности (т. е. методы, базирующиеся на основных функциях управления).

Группа методов планирования осуществляет разработку прогнозов: включает в себя методы:

- экстраполяции;
- регрессивного анализа;
- построения сценариев;
- "мозгового штурма";
- экспертных оценок;
- факторного анализа;
- формирования "дерева решений" и др.

Рассмотрим более подробно метод экспертных оценок, который широко применяется не только в теории и практике управления, но и в процессах получения и использования социологической информации. Этот метод основан на достижении согласия группой экспертов, которые приглашаются для определения наиболее вероятных событий развития управляемой подсистемы в ближайшем и более отдаленном будущем. Обычно приглашенные эксперты, специализирующиеся в различных взаимосвязанных областях деятельности, заполняют подробный вопросник по поводу рассматриваемой проблемы и записывают свое мнение о способах ее решения. Каждый эксперт затем получает свод ответов других экспертов и его просят заново рассмотреть свой прогноз, чтобы внести в

него свои коррективы. Процедура повторяется обычно три-четыре раза, пока эксперты не придут к единому мнению.

Одной из распространенных разновидностей этого метода является метод "мозгового штурма"— коллективная работа экспертов, направленная на нахождение оптимального варианта управленческого действия. Заседания группы экспертов проводятся по определенным правилам. Во-первых, в качестве объекта "мозгового штурма" выбирается сложная проблема с выделением ее центрального пункта, затем осуществляется выдвижение и обсуждение предложений по решению данной проблемы. В процессе выдвижения идей запрещается их критика, что обеспечивает возможность высказывания самых неожиданных идей, связанных с решением поставленной проблемы. Во-вторых, это обмен мнениями, в процессе которого ставится задача не только определить возможные пути решения проблемы, но и достичь единства взглядов по поводу достоинств и недостатков выдвинутых идей и выработать коллективные согласованные предложения.

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

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

На этапе постановки проблемы ведущую роль играют методы:

- отбора, хранения, обработки и анализа информации;
- фиксации важнейших событий, их описания и оценки;
- факторного анализа, аналогии, моделирования.

Этап решения проблемы также связан с использованием методов сбора информации, но в отличие от первого этапа, здесь уже происходит поиск оптимальных вариантов управленческих решений. Важная роль в этих процессах отводится активному применению современных информационных технологий, выступающих в качестве компьютеризованных способов анализа процессов принятия управленческих решений.

При выборе решения решающую роль приобретает определение критериев выбора. Чаще всего в качестве критерия выбора используется целевая функция, которую обычно надо максимизировать или, напротив, минимизировать. Такой выбор называют оптимизационным. В частности, в процессах принятия управленческих решений в сфере производства стремятся при одновременной минимизации затрат максимизировать: производительность, эффективность и прибыль.

Сопоставление показателей минимизации нежелательных факторов производства с показателями максимизации благоприятных его факторов, повышающих эффективность производственной деятельности, качество ее продукции, уровень прибыли и доходов, позволяет осуществить выбор оптимального решения. Однако не всегда удается принять такое решение,



так как это зависит не только от субъекта управления, но и от условий внешней среды, например конъюнктуры рынка, действий конкурентов и т.п.

На этапе организации выполнения решения приоритетная роль переходит к сопоставлению плана реализации, которым предусматривается система действий, необходимых для выполнения принятого решения и успешного продвижения к поставленной цели.

Для успешного выполнения принятых решений важное значение имеет этап контроля, который также предусматривает использование нескольких специфических методов. К ним, в частности, относятся:

- диагностический метод, позволяющий четко представить ход выполнения решения;
- корректирующий метод, дающий возможность на основе полученного диагноза вносить уточнения и изменения в деятельность по обеспечению реальной выполнимости принятого управленческого решения.

## Глава 3. Личность в социологии управления

### Личность, ее сущность и структура

#### 1. Понятие личности

В социологии "*личность* — это многообразная система, которая включает темперамент, направленность, способности и характер, т. е. индивидуальность человека, особенности его поведения, отношения и установки к окружающей действительности<sup>1</sup>"

*Индивид* — человек с уникальным набором качеств.

*Индивидуальность* — совокупность черт, отличающих одного индивида от другого, причем различия проводятся на самых разных уровнях — биологическом, психологическом, социальном и др.

Обычно выделяют три аспекта рассмотрения личности:

- биологический, в соответствии с которым человек является носителем психофизиологических задатков, которые впоследствии могут реализоваться в определенной психологической структуре личности;
- психологический, предусматривающий рассмотрение индивидуально-психологических особенностей личности (темперамента, характера);
- социологический, согласно которому человек — это носитель определенного набора качеств, которые обеспечивают его взаимодействие с другими людьми, существование в обществе.

Личность формируется в сочетании следующих четырех переменных:

- ✓ внешняя среда;
- ✓ социальная культура;
- ✓ индивидуальные качества;
- ✓ наследственность.

#### 2. Установка личности

Установка личности — это постоянная тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к предмету, личности, ситуации.

Выделяются компоненты установки:

- ❖ эмоциональный — включает чувства людей относительно объекта (организации, других людей);
- ❖ информационный — включает убеждение или информацию, которую индивид имеет относительно объекта;
- ❖ поведенческий — определяет склонность человека вести себя определенным образом по отношению к объекту.

---

<sup>1</sup> Рысь Ю.И., Степанов В.Е. Социология: Учебник. — М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2003. С. 178.

### Установки выполняют следующие функции:

- приспособление: установки помогают людям легче приспособиться к своему рабочему месту;
- защита своего "Я": реализация своего "Я"-образа (самого себя) — отрицание информации и нежелание менять свои установки, если это нарушает сформировавшееся мнение о себе;
- выражение ценностных ориентации (свои установки).

### **3. Социализация личности**

Социализация личности — процесс становления личности, усвоение индивидом ценностей, норм, установок, присущих данному обществу, социальной группе, т. е. это процесс адаптации личности к внешним условиям.

Социализация личности выделяет две стороны:

- 1) усвоение социального опыта, т. е. воздействие внешней среды на процесс становления личности;
- 2) воздействие индивида на внешнюю среду.

Основные институты социализации — семья, учебные заведения, работа.

### **4. Социальные роли личности**

Теория социальных ролей была предложена Джорджем Мидом как теория социального взаимодействия, в соответствии с которой признается способность личности принимать различные роли и модифицировать свое поведение в соответствии с ее социальными функциями.

#### Социальные функции личности:

- служебные (начальник, подчиненный, сотрудник);
- бытовые (клиент, покупатель, сосед);
- семейные (муж, жена, дочь, сын, родственник и др.).

Социальная роль личности рассматривается как обязательный шаблон, стереотип поведения, объективно заданный социальной позицией личности в системе отношений в организации.

Ролевое поведение — действия индивида в соответствии с выбранной ролью.

Ролевое ожидание — ожидания окружающих от индивида, наделенного определенной ролью.

Ролевая неопределенность возникает, когда исполнитель роли не знает точно, что от него требуется. Он может не знать целей своей деятельности либо путей их достижения. В организации это обычно проблема исполнителей.

Ролевой конфликт возникает в случае, если разные ролевые ожидания сложно совместимы в одной роли. В организации это обычно проблема женщин-руководителей (конфликт между ролью начальника и ролью матери).

Ролевая перегрузка возникает, когда ожидание и требование роли превышает способности ее исполнителей (проблема высших руководителей).

## 5. Структура личности

Структуру личности составляет взаимодействие таких компонентов как:

- направленность личности;
- характер;
- способности;
- темперамент;
- самосознание.

Динамическая структура личности состоит из четырех подструктур личности, таких как:

- 1) направленность личности: желания, интересы, стремления, идеалы, убеждения, мировоззрение;
- 2) опыт личности: знания, умения, навыки, привычки;
- 3) особенности психических процессов: ощущения, мышление, восприятие, эмоции, чувства, воля;
- 4) биопсихологические свойства: темперамент; возраст; пол.

Характер — устойчивое отношение к разным явлениям; совокупность наиболее устойчивых черт личности.

Темперамент личности — это индивидуальное своеобразие устойчивых характеристик личности, которые определяют общую динамику ее психической деятельности.

Выделяют следующие основные свойства темперамента.

- активность — степень взаимодействия с окружающим миром;
- реактивность — сила и длительность реакций после прекращения действия стимула;
- темп — скорость выполнения любых действий;
- эмоциональность;
- тревожность;
- ригидность (пластичность) — способность к быстрой перестройке деятельности.

Еще Гиппократ выделил четыре основных типа темперамента.

- 1) сангвиник (сильный, уравновешенный, подвижный тип нервной системы);
- 2) холерик (сильный, неуравновешенный — с преобладанием возбуждения);
- 3) флегматик (сильный, уравновешенный, инертный);
- 4) меланхолик (слабый тип нервной системы).

В контексте социологии управления следует отметить, что не существует "плохих" типов темперамента или "неподходящих" характеров, а бывают ситуации, в большей или меньшей степени соответствующие определенному типу характера или темперамента.

Основными путями приспособления темперамента к требованиям деятельности являются:

- 1) профессиональный отбор;
- 2) индивидуализация предъявляемых требований;
- 3) создание положительной мотивации;

4) формирование индивидуального стиля деятельности.

*Социальный и внутренний опыт* представляет собой совокупность приобретенных индивидом знаний, умений, навыков, привычек. Социальный опыт приобретается индивидом в процессе его пребывания в пределах определенной социальной общности. Внутренний опыт выражает самоощущение личности.

## **Личностный потенциал работника**

### **1. Понятие личностного потенциала**

Личностный потенциал работника характеризует внутреннюю физическую и духовную энергию человека, его деятельную позицию, направленную на творческое самовыражение и самореализацию.

Английские специалисты в области менеджмента М. Вудкок и Д. Френсис выделили следующие характерные черты для развитых и эффективных сотрудников:

- способность хорошо выполнять свою работу;
- энергичность;
- умение управлять своими эмоциями;
- готовность открыто излагать свое мнение;
- способность изменять свою точку зрения под воздействием аргументов, но не силы;
- способность хорошо излагать свое мнение.

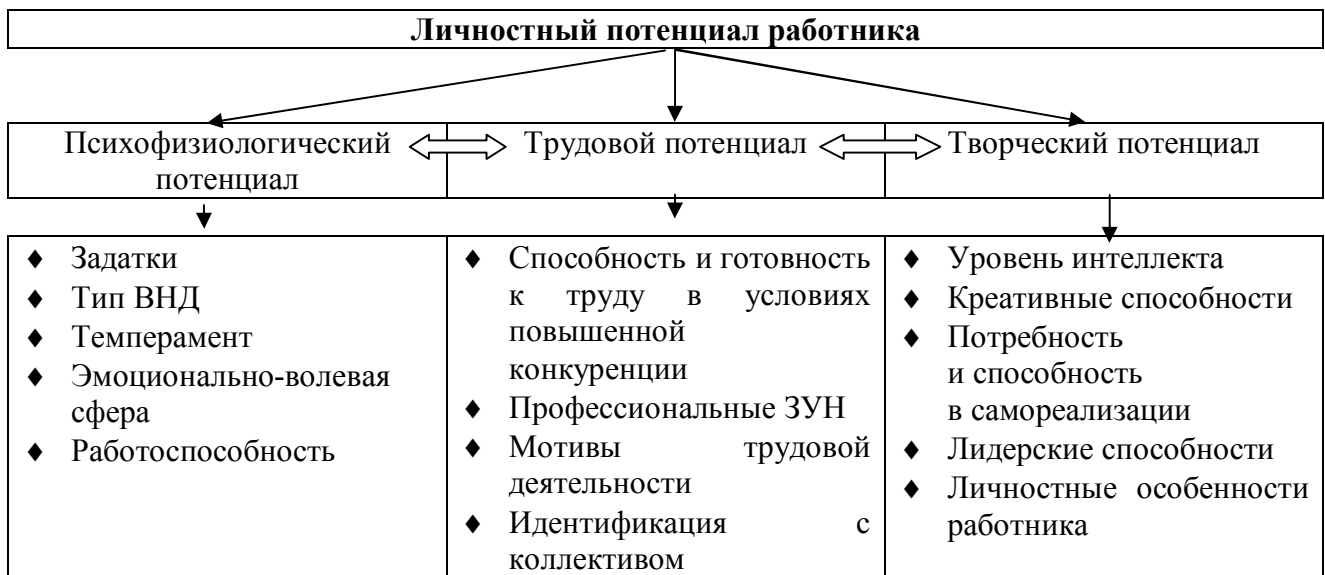
Френсис и Вудкок также отмечали, что работники, не умеющие достигать успехов в работе, обычно ведут пассивный образ жизни, стремятся вернуться к стабильности. Их пугает все новое и неизвестное, и они стараются по возможности избежать изменений. Такой тип работников не имеет обыкновения разбираться в себе и своих убеждениях, и поэтому чужое мнение и критика воспринимаются ими как угроза.

Совсем наоборот ведут себя работники, которые склонны к активному отношению к жизни. Они часто добиваются успешных результатов, хотят больше знать о себе и заинтересованы в получении обратной связи от коллег. Такие работники приветствуют конструктивную критику, умеют ценить свой труд и свое время.

### **2. Структура личностного потенциала**

Структуру личностного потенциала работника можно представить в следующем виде (см. рис. 3).

Психофизиологический потенциал работника определяется психологическими и физическими возможностями, в основе которых лежат врожденные (генетические) задатки, которые при благоприятных условиях могут развиваться в способности личности (общие, специальные или практические).



**Рис. 3. Личностный потенциал работника**

Работоспособность (трудолюбие) является в этом смысле одной из важнейших практических способностей. Психофизиологический механизм работоспособности определяется типом высшей нервной деятельности личности, темпераментом, эмоционально-волевой сферой. Процесс формирования трудолюбия также связан с действием социализации (усвоение социального опыта).

Трудовой потенциал работника представляет собой совокупность профессиональных знаний, умений, навыков, необходимых для эффективной трудовой деятельности. Профессиональные знания работник получает:

- в специальных учебных заведениях;
- на предприятии.

Профессиональные умения и навыки он приобретает в основном в процессе непосредственной трудовой деятельности. Степень развития навыков и умений работника отражает уровень его профессионального мастерства. Предпосылкой успешного овладения профессией и конкретной работой является наличие у работника способностей и готовности к труду.

Уровень использования трудового потенциала конкретного работника определяется также структурой мотивов его трудовой деятельности. Обычно основными мотивами своего труда работники называют материальное стимулирование, интерес к процессу труда.

Наконец, степень использования трудового потенциала работника определяется уровнем его идентификации с коллективом, который может быть определен усвоением групповых норм поведения.

Основу творческого потенциала работника составляют креативные способности:

- генерировать необычные идеи;
- отклоняться от традиционных схем мышления;

- быстро разрешать проблемные ситуации.

Творчество в социологии управления понимается как деятельность личности, результатом которой является создание принципиально новых материальных и духовных ценностей. Оно предполагает наличие у человека соответствующих способностей, потребностей, а также знаний и умений, благодаря которым создается реальный продукт, отличающийся новизной, оригинальностью и уникальностью. При этом основной потребностью человека является его потребность в самореализации, в раскрытии и в расширении его созидательных возможностей. Существенным моментом является увлеченность работой, состояние вдохновения.

## **Лидерство и руководство**

### **1. Понятие лидерства. Основные функции лидерства**

Наиболее распространены такие определения лидерства, как:

- способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации;
- попытка использовать непринудительные формы влияния с целью мотивации индивидов на достижение определенной цели;
- естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение группы;
- взаимодействие между членами группы.

Лидерство имеет место в тех случаях, когда один член группы изменяет побуждения или компетенцию других членов группы. Это означает, что лидерство предполагает использование влияния лидера во взаимоотношениях. Лидер должен быть способен повлиять на действия и характер деятельности своих подчиненных. Эффективность лидера определяется успешным выполнением одной или нескольких задач.

Существует два подхода к определению лидерства: поведенческий и ситуационный.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Согласно данному подходу эффективность лидера определяется не его личными качествами, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Ситуационный подход состоит в том, что лидер должен тонко чувствовать ситуацию и соответствовать ей (в какой-то степени "плыть по течению"). Явное несоответствие позиции лидера ситуации резко снижает эффективность его действий и может привести к потере авторитета и лидерства.

Как всякой деятельности лидерству присущи определенные функции. Ученые Тибо и Келли выделяют три основные функции лидерства:

- планирование;

- организация принятия решения;
  - координация членов группы.
- В. Румянцева выделяет такие функции как:
- организационная:
    - постановка целей;
    - организация принятия решения;
    - проработка путей реализации решения;
    - воздействие на группу в целях координации;
    - распределение ролей, обязанностей и ответственности;
  - информационная:
    - сбор, переработка и хранение информации;
    - своевременное оповещение группы об оперативных и перспективных задачах;
    - учет потребностей и ролей;
  - социальная:
    - обеспечение процесса социализации (адаптации) индивида в группе и более широкой общности;
    - воспитание подчиненных, формирование групповых норм, привычек и т. д.

## 2. Лидеры в организации

Лидеры - это люди, чьи действия влияют на других людей в большей степени, чем действия других людей влияют на них самих.

"Лидер — ведущий; тот, кто способен увлекать за собой; тот, кто генерирует и проводит решения, затрагивающие интересы и определяющие условия жизни другого человека, и этот другой готов принимать их и следовать за ними".

Лидером можно также считать личность, способную объединять людей ради достижения какой-либо цели.

Личность становится лидером вследствие наличия:

- определенной ситуации, которая выдвигает требования к действиям людей, объединенных в данную группу, и формирует потребность в лидере;
- ожиданий к потенциальному лидеру со стороны группы;
- определенных черт личности у потенциального лидера, способностей, характера, воли и т. д.

Процесс возникновения лидера представляет собой последовательность следующих этапов:

- человек испытывает стремление к превосходству;
- он начинает демонстрировать доминирующее поведение;
- его доминантность находит воплощение в конкретных результатах деятельности коллектива;
- окружающими начинает ощущаться факт его лидерства;
- они признают за ним статус лидера.



В организации лидер может быть: формальным и неформальным.

Формальный лидер:

- несет ответственность;
- наделен официальными полномочиями.

Неформальный лидер:

- не несет официальной ответственности;
- располагает только морально-психологическими инструментами воздействия.

Появлению неформальных лидеров способствуют:

- желание группы упорядочить, скоординировать свои действия, особенно в условиях недостатка в формальном руководстве в силу несовершенства организационных и личных интересов группы;
- значимость работы;
- наличие у одного или нескольких членов группы явно большего потенциала лидерства;
- конфликтные ситуации, которые также стимулируют процесс формирования лидеров.

Группа не обязательно ограничивается единственным лидером, и далеко не всякому лидеру удастся удерживать единоличную власть в группе по всему спектру вопросов групповой деятельности. Часто лидеров бывает несколько. Они либо действуют параллельно, каждый в своей "сфере влияния", либо их действия координирует признаваемый ими основной лидер.

Число лидеров в группе определяется такими факторами, как.

- численность группы: чем многочисленнее состав группы, тем больше возможность распада группы на более мелкие подгруппы, каждая из которых выдвигает из своих рядов собственного лидера;
- дифференцированность группы по возрасту, полу, роду выполняемой деятельности: чем разнообразнее различия между членами группы, тем больше ее потребность в определении лидеров, более подходящих для различных сфер деятельности, в большей степени разделяющих и понимающих взгляды различных сегментов группы;
- степень сплоченности: чем она ниже, тем противоречивее интересы членов группы, тем больше их потребность выдвижения собственного лидера, защищающего их интересы.

В отечественной психологической и социологической литературе выделяют следующие десять типов лидеров:

- "суверен" ("патриарх"). Лидер в образе строгого, но любимого отца; он способен внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе глубокого уважения, граничащего с иррациональным, почти необъяснимым почитанием;
- "вожак". В нем люди видят отражение своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака — носитель этих стандартов. Ему стараются подражать в группе;

- "тиран". Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха; его считают самым сильным. Лидер-тиран — доминирующая, авторитарная личность, его обычно боятся и ему подчиняются;
- "организатор". Такой лидер объединяет людей, его уважают;
- "соблазнитель". Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли "магической силы", давая выход вовне подавленным эмоциям других людей; предотвращает конфликты; снимает напряжение. Такого лидера обожают и часто не замечают существующих у него недостатков;
- "герой". Жертвует собой ради других, такой тип проявляется особенно в ситуациях группового протеста — благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. Лидер-герой увлекает за собой людей;
- "кумир". Влечет, притягивает, заряжает положительной энергией окружающих. Его любят, боготворят и идеализируют;
- "спаситель". Берет на себя ответственность за различного рода принимаемые решения, за что его подчиненные ему внутренне благодарны;
- "изгой" — отторгнутый группой, но пытающийся самоутвердиться через борьбу за лидерство.

Американские психологи Бейлс и Слайтер предлагают следующую классификацию типов лидеров:

- инструментальный (рациональный);
- экспрессивный (эмоциональный).

#### **Инструментальный (рациональный) лидер:**

- исполняет роль инструмента в достижении целей деятельности группы;
- выполняет функции инициатора и генератора идей.

Такой лидер должен выполнять ожидаемые от него действия, способствующие достижению общей цели. Крайне общительный или замкнутый человек в равной степени непригоден для роли инструментального лидера.

Инструментальный лидер чаще оказывает поддержку формальному лидеру.

Инструментальный лидер — одна из ключевых фигур в системе неформальных отношений в группе, занятой совместной работой. Он, как правило, оказывается в числе первых кандидатур на роль формального лидера.

Экспрессивный (эмоциональный) лидер формирует:

- психологический климат;
- эмоциональный фон.

Ему представляются важными неформальные отношения, окрашенные симпатиями и антипатиями. Его неформальные функции заключаются в предупреждении и разрешении конфликтов, снижении психологической напряженности. Его эффективность зависит от авторитетности, признания

членами группы. Интересы, мотивы, установки экспрессивного лидера напрямую не связаны с содержанием деятельности группы.

Экспрессивный лидер обладает более высокими показателями коммуникативных свойств, более импульсивен, с более развитым воображением, но проигрывает инструментальному лидеру в интеллекте, организаторским способностям.

## Стили руководства

Самой распространенной классификацией стилей руководства является деление их на:

- авторитарный;
- демократический;
- либеральный (попустительский).

**Авторитарный стиль** руководства состоит в том, что руководитель:

- стремится сконцентрировать власть в своих руках;
- берет на себя всю ответственность за результаты;
- оставляет за собой решающее слово в любом вопросе;
- стремится подавлять, жестко контролировать своих подчиненных.

Авторитарный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому.

Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных исходя из предположения, что это тот самый уровень, который для подчиненных является самым важным. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией "Х" ("икс"), согласно которой:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений авторитарный руководитель обычно:

- как можно больше централизует полномочия;
- структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений.

**Демократический стиль** характеризуется сочетанием влияния руководителя и максимального использования инициативы и творчества подчиненных, широким привлечением к управлению членов коллектива.

МакГрегор назвал предпосылки демократичного руководителя по отношению к работникам теорией "У" ("игрек"), суть которой состоит в следующем:

- труд — процесс естественный; если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение к управлению является функцией вознаграждения.

Демократичный руководитель предпочитает механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня:

- в принадлежности;
- высокой цели;
- автономии;
- самовыражении.

Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Руководитель отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования; к санкциям прибегает лишь тогда, когда все другие методы исчерпаны.

**Либеральный стиль** руководства характеризуется максимальной степенью делегирования другим ответственности.

Либеральный руководитель:

- идет на поводу у работников;
- предоставляет полную свободу, граничащую с попустительством.

Либеральный стиль отличается невмешательством руководителя в ход работы. Задачи ставятся в самой общей форме. Контроль исполнения слабый.

С одной стороны, все это не способствует укреплению дисциплины, организованности и порядка; с другой — либеральный стиль является единственно возможным в организациях, основанных на высочайшем профессионализме и индивидуальном характере работы сотрудников (например, партнерство известных адвокатов и др.) или занимающихся творческой работой (например, союз писателей и др.).

## Глава 4. Группа и коллектив как объекты управления

### Понятие группы, критерии и свойства группы

Группа — ограниченная по численности общность людей, выделяемая из социального целого на основании определенных признаков (например совместной деятельности, идентичности обстоятельств).

По определению Марвина Шоу, "группа — это два лица и более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц"<sup>2</sup>.

К критериям, характеризующим группу, относятся:

- относительно стабильный состав участников;
- устойчивое и предсказуемое взаимодействие;
- осознаваемые или признаваемые единство ситуации или общность цели;
- локализованное — во времени или пространстве;
- организованность — управляемость и способность к самоуправлению;
- сплоченность — степень интеграции в группе каждого из членов;
- микроклимат — комфортность для всех участников;
- иерархичность — наличие лидера;
- референтность — разделение членами группы групповых норм;
- волевая активность — устойчивость, целеустремленность, настойчивость, энергичность;
- интеллектуальная активность — рациональность отношений в группе, ее продуктивность;
- эмоциональная активность — взаимные симпатии и антипатии.

**Групповые нормы** — это совокупность правил и требований, которые вырабатываются группой; определенные стандарты, которые соблюдаются членами группы.

Нормы позволяют группе соотносить поведение каждого отдельного участника с выработанными эталонами поведения и осуществлять эффективное воздействие на отдельную личность в случае отклонения ее поведения от принятого в группе. Нормы выполняют функцию социального контроля за деятельностью личности, способствуют устойчивости и стабильности существования группы.

**Конформизм** представляет собой податливость личности реальному или воображаемому давлению группы, которое проявляется в изменении установок и поведения личности в соответствии с неразделяемой ранее позицией большинства.

Внутренний конформизм характеризуется действительным преобразованием индивидуальных внутренних установок личности в

---

<sup>2</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2002. С. 436.

результате принятия позиции большинства, которая оценивается как более обоснованная.

Внешний конформизм — демонстративное подчинение личности мнению группы с целью избежать наказания, порицание или внутренний дискомфорт.

## **Понятие коллектива, его признаки и функции**

Коллектив — группа совместно работающих лиц по достижению поставленных целей, где на поведение одного участника воздействует поведение другого.

Признаки коллектива:

- ✓ наличие общих интересов, целей, задач;
- ✓ совместная деятельность;
- ✓ организация;
- ✓ относительная устойчивость и длительность функционирования.
- ✓ выполнение общей работы;
- ✓ социализация личности, т. е. усвоение (или отрицание) ею коллективных норм и правил;
- ✓ саморазвитие (самореализация) личности;
- ✓ информационное обеспечение личности.

При социологическом анализе коллективов выделяют формальную и неформальную структуры. Формальная структура коллектива отражает его производственные функции и включает в себя административную и технологическую структуру взаимодействия. Неформальная структура коллектива формируется на основе субъективных симпатий и антипатий членов коллектива. Она неизбежна в многочисленных коллективах. Неформальная структура соединяет в себе несколько малых групп.

### **1. Факторы, усиливающие и подавляющие эффективность работы коллектива**

Можно выделить следующие факторы, оказывающие влияние на эффективность работы коллектива и группы:

- мотивация, т. е. в какой степени группа заинтересована в результатах работы;
- структура власти: насколько система управления соответствует специфике задач и особенностям коллективов;
- ощущение принадлежности каждого работника к своему коллективу;
- осознание цели (понимание смысла работы);
- ответственность (внутренняя и административная) за результаты;
- свобода инициативы.

Роль коллектива в деятельности организации определяется степенью согласованности коллективных и организационных интересов. Задача руководителя состоит в постоянном выявлении и развитии точек соприкосновения этих интересов.

Английские специалисты по менеджменту М. Вудкок и Д. Френсис выделяют **типичные ограничения, препятствующие эффективной работе коллектива.**

- 1) непригодность руководителя, которая может выражаться по отношению ко всем характеристикам группы (профессиональная, эмоциональная, несоответствие целевых установок коллектива и руководителя и т. д.);
- 2) неэффективность методов подготовки и принятия решений (чрезмерная централизация, автократический стиль руководства, подавляющий инициативу, или, наоборот, чрезмерная децентрализация и попустительство);
- 3) несоответствие результатов работы ожиданиям: руководителю следует формировать реалистичные ожидания в организации, предвидеть поведение внешней среды, правильно организовать деловой процесс;
- 4) неэффективность организации (руководства): неясность целей, отсутствие основных элементов стратегического управления;
- 5) закрытость и конфронтация, которые могут быть выражены в утаивании открытой по сути информации, недоверии и противопоставлении членов коллектива друг другу и внешней среде;
- 6) неквалифицированность сотрудников или их социальная пассивность, неразвитость сотрудников, низкие творческие способности коллектива;
- 7) неконструктивные отношения с другими коллективами.

## Классификация и виды групп

В зависимости от классификационного признака, можно выделить следующие виды групп:

Таблица 2

### Виды групп

Признак	Виды групп
принцип объединения	условные реальные
длительность существования	постоянные временные
численный состав	большие малые
степень близости участников	первичные вторичные
признак формальности	формальные неформальные

Условные группы объединяются по определенному признаку (пол, возраст, профессия, уровень образования и т. п.). Реальные личности, включенные в такую группу, не имеют прямых межличностных отношений, могут ничего не знать друг о друге, даже никогда не встречаться друг с другом (например, условные группы — все члены крупной политической партии, все выпускники определенного вуза и др.).

Реальные группы людей — реально существующие общности в определенном пространстве и времени — характеризуются тем, что их члены связаны между собой объективными взаимоотношениями.

К большим группам относятся как стихийные, так и длительно существующие, исторически обусловленные, устойчивые образования, такие как классы, этнические группы, нации, профессиональные, возрастные и другие социальные группы. Именно под влиянием больших групп формируются нормы, ценности и направленность различных малых групп.

В больших группах отношения людей безличны, так как общение каждого с каждым носит случайный и поверхностный характер. Большая группа всегда вторична по отношению к другим видам групп.

Большие группы предполагают:

- 1) рациональные целеориентированные действия;
- 2) организационный контроль;
- 3) конформизм к политике активной части группы.

Одним из интересных объектов исследования в социологии управления являются малые группы.



В социологии была разработана специальная социологическая теория — теория малых групп, предметом которой являются место и функции малой группы в системе социальной организации, их специфика как элементов социальной структуры.

Теория малой группы рассматривает структуру группы и происходящие в ней процессы в социальном контексте; обобщает данные эмпирических исследований, выявляя специфические свойства, закономерности функционирования и развития малых групп в различных сферах общественной жизни.

Малую группу можно определить как относительно небольшое количество участников (5—9 человек), которые непосредственно контактируют между собой и в которых формируются неформальные нормы коллективов.

К малым группам могут быть отнесены:

- семья;
- круг друзей;
- отдел;
- бригада.

Малая группа часто является элементом большой группы.

Если малая группа создана руководителем, то это формальная малая группа. Если же малая группа создана стихийно, то это неформальная малая группа во главе с неформальным лидером. Неформальный лидер — это член группы, который самопроизвольно выдвигается на роль неофициального руководителя.

Обычно выделяют следующие типы неформальных лидеров:

- *ситуативные*: их выдвижение связано с возникшей ситуацией, личными качествами, которые в данной ситуации могут помочь группе в решении проблем;
- *негативные*: индивиды, несущие другие ценности в данном коллективе и претендующие на руководящую должность ("революционеры");
- *явные*: и сами лидеры, и окружающие знают, что они являются неформальными лидерами;
- *скрытые*: их влияние скрыто от официального руководителя.

В отношении малых групп отмечаются следующие закономерности:

- размер группы варьируется в зависимости от деятельности;
- малым группам свойственен, как правило, стабильный состав за счет повышенного внимания к индивидуальным характеристикам участников;
- в малой группе заметна ее внутренняя структура;
- уменьшение состава малой группы усиливает силу взаимодействия и наоборот.

Среди малых групп выделяют первичные и вторичные группы. Первичная группа состоит из небольшого числа людей, между которыми устанавливаются взаимоотношения, основанные на индивидуальных особенностях. Первичные группы выполняют функцию посредника между индивидом и обществом.

Первичная группа отличается высокой степенью солидарности и глубоко развитым чувством "мы". Характерными чертами ее являются:

- ✓ малочисленный состав;
- ✓ пространственная близость членов;
- ✓ частота общения;
- ✓ длительность существования;
- ✓ единство цели;
- ✓ добровольность вступления в группу;
- ✓ неформальный контроль за поведением членов группы.

Вторичная группа образуется из людей, между которыми почти отсутствуют эмоциональные отношения; их взаимодействие обусловлено стремлением к достижению определенных целей. В этих группах основное значение придается не межличностным качествам, а умению выполнять определенные функции.

**Формальные группы** создаются для выполнения определенной цели, задачи; их деятельность сознательно координируется. Образование такой группы оформляется юридически. К формальным группам относятся подразделения, комитеты, команды и др.

Неформальные группы образуются спонтанно, в том числе и в рамках формальной организации, на основе межличностных отношений, общих интересов, взаимных симпатий. Неформальные группы характеризуются относительной независимостью от официальных структур, иногда нечетко выраженной целью групповой деятельности, неформальным контролем над членами группы. Такие группы иногда называют группами по интересам.

**Преимущества неформальных групп:**

- ✓ высокий дух коллективизма;
- ✓ большая преданность организации (если цели неформальных коллективов и организации в целом совпадают);
- ✓ более высокая производительность труда при совпадении групповых норм и норм данной организации.

**Недостатки неформальных групп:**

- ✓ снижение производительности труда в случае несовпадения интересов неформальной группы и организации;
- ✓ распространение ложных слухов;
- ✓ тенденция к сопротивлению к переменам.

**Референтной** (эталонной) группой называется группа, мнением которой человек дорожит и принадлежность к которой старается сохранить. Как правило, индивид соотносит себя с референтной группой как с эталоном. На нормы, мнения, ценности этой группы он ориентируется в своем поведении и самооценке.

Социальная организация предприятия включает различные виды групп. Группы воздействуют на своих членов и обеспечивают соблюдение ими групповых норм, т. е. осуществляют социальный контроль.

## Этапы формирования коллектива и стадии развития группы

Этапы формирования коллектива можно представить в следующем виде (см. рис. 4).

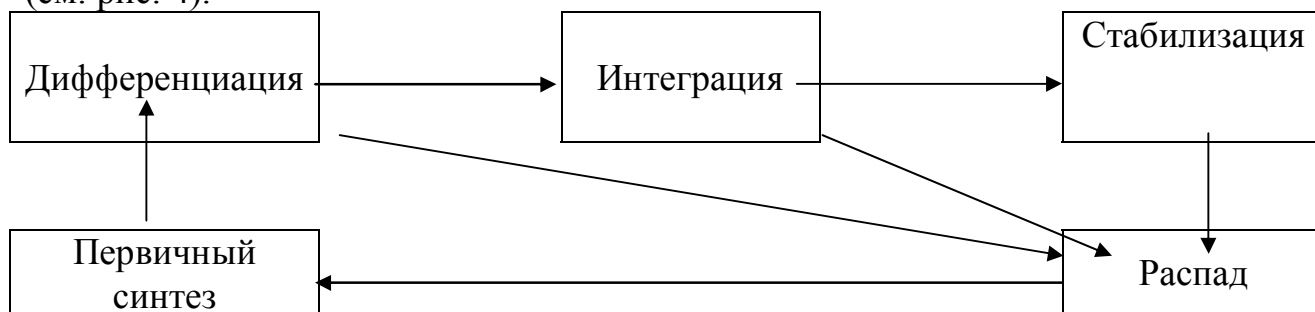


Рис. 4. Этапы формирования коллектива

**Первичный синтез** предполагает создание новой организации или приход нового начальника. Целевые установки для группы задаются извне. Происходит формирование формальной структуры, выработываются требования "начальник-подчиненный". На данном этапе взаимосвязи между работниками носят неустойчивый характер.

**Дифференциация** предполагает образование неформальных малых групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами. Формируются групповые нормы поведения. На этом этапе могут возникнуть: различные конфликты из-за несовпадения интересов; борьба за власть между неформальными группами, за влияние на официального руководителя либо в результате нарушения групповых норм.

**Интеграция** — это достижение состояния зрелости группы. На данном этапе действуют неформальные структуры коллектива, определены условия равновесия, создано общественное мнение коллектива.

**Стабилизация.** На этом этапе группа функционирует в полную силу и эффективно выполняет поставленные задачи.

**Распад.** В результате действия внешних сил или внутренних факторов наступает этап распада, представляющий собой естественный процесс, либо коллектив прекращает свое существование в результате расформирования группы (команды) после завершения задачи.

### Стадии развития группы

Выделяют следующие стадии развития группы:

- 1) формирование;
- 2) психологическая напряженность;
- 3) нормализация;
- 4) деятельность.

**Стадия формирования.** Когда группа формируется, ее члены осторожно исследуют границы приемлемого поведения в группе. Это — стадия перехода

индивида от состояния независимого лица к статусу члена группы. Члены группы на данной стадии:

- ✓ делают первоначальные, пробные шаги приспособления к группе;
- ✓ пытаются определить задачу и решить, как она будет выполнена;
- ✓ пытаются определить, как вести себя в группе;
- ✓ решают, какая информация нужна и как она должна быть собрана.

Скрыто или открыто члены группы ищут руководителя, ждут объяснений цели, планов.

**Стадия психологической напряженности** — наиболее трудная стадия для формирования группы. Возникает в случае, когда формирующаяся группа сталкивается с трудностями. На данной стадии для членов группы характерны:

- ✓ резкие колебания отношения к членам команды и к успеху проекта;
- ✓ отсутствие единства, повышенная напряженность и ревность.

Многие члены команды испытывают чувство давления и напряжения, но постепенно они начинают понимать друг друга.

**Стадия нормализации.** Во время этой стадии члены группы определяют уровень лояльности и распределяют обязанности. Они принимают группу, ее основные нормы, роли в группе и индивидуальные особенности членов группы. Эмоциональный конфликт смягчен, первоначально конкурентные отношения замещаются на отношения сотрудничества.

Стадия нормализации характеризуется следующим:

- ✓ принятие членства в группе;
- ✓ появление новой способности — конструктивного выражения критики;
- ✓ взаимопомощь и направленность на выполнение работы;
- ✓ попытка достичь гармонии, избегая конфликта;
- ✓ более дружелюбное, доверительное отношение друг к другу;
- ✓ ощущение принадлежности к группе, совместности, общего духа и общих целей;
- ✓ установление и поддержание основных правил и норм группы.

**Стадия деятельности.** На этой стадии группа начинает эффективно выполнять поставленные задачи. Члены группы на данной стадии:

- ✓ уладили свои отношения и сформулировали ожидания;
- ✓ выявили и приняли сильные и слабые стороны друг друга;
- ✓ узнали, каковы их роли.

После этого они начинают конструктивно работать:

- ✓ решать проблемы;
- ✓ осуществлять необходимые изменения;
- ✓ добиваться поставленных целей.

# Понятие и характеристики групповой динамики

## 1. Суть понятия «групповая динамика»

Термин "групповая динамика" был впервые использован в 1939 г. представителем гештальт-психологии (от нем. гештальт — "образ") К. Левиним в США, который впервые сформулировал вывод о том, что в группах людей каждый член признает свою зависимость от других членов группы. По определению К. Левина, групповая динамика — это дисциплина, исследующая положительные и отрицательные силы, которые действуют в данной группе.

В современной литературе существует несколько значений термина "групповая динамика":

- это направление исследования малых групп;
- метод их изучения, т. е. особый вид лабораторного эксперимента, используемого при проведении исследований социальных установок и межличностных отношений в группе;
- совокупность динамических процессов, которые одновременно проходят в группе в определенную единицу времени.

## 2. Характеристики групповой динамики

К характеристикам групповой динамики относятся:

- цели группы;
- групповые нормы;
- структура группы и проблема лидерства;
- групповая сплоченность;
- групповое напряжение;
- фазы развития группы.

**Цели группы** определяются тем, в какую общую систему практической работы с людьми включена группа (например, цель производственной группы — достижение выпуска продукции; цель групп социально-психологического тренинга — совершенствование коммуникативных навыков личности). Планируемый результат группы также зависит от того, на какую методологию опирается ведущий группу специалист.

Цели группы в значительной степени определяются также личностными особенностями руководителя. Явно декларируемая им цель может расходиться с его истинными скрываемыми или неосознаваемыми целями. Попытки манипулировать группой или использовать ее в собственных целях, скорее всего, будут мало способствовать эффективной работе группы, а возможно, и принесут ей вред.

**Групповые нормы** — это совокупность правил и требований, которые вырабатываются каждой группой; это определенные стандарты, которые соблюдаются членами группы.

Групповые нормы определяют, что допустимо и недопустимо в группе, желательно и нежелательно, что правильно и неправильно. Нормы направлены на то, чтобы подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. При этом в организации нормы могут иметь положительный и отрицательный характер.

В ходе развития группы нормы могут изменяться, особенно при возникновении новых сложных групповых ситуаций. Однако без их согласования не может быть организованной активности.

Нормы можно разделить на две категории:

- заданные руководителем группы;
- выработанные группой.

Для того чтобы выполнялись нормы, предложенные руководителем, ему зачастую требуется прилагать для их соблюдения особые усилия. В противоположность этому нормы, выработанные самой группой, защищаются членами группы.

**Структура группы** одновременно является формальной и неформальной. Неформальная структура складывается гораздо медленнее формальной, так как взаимоотношения складываются после образования группы.

Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидерство в группе тесно связано с проблемами руководства, зависимости, подчинения и соперничества. Отношение к формальному и неформальному лидерам в группе не является стабильным. Соперничество, борьба за власть занимают существенное место в групповом процессе.

**Сплоченность** — мера взаимного тяготения членов группы друг к другу и к группе; выражается в стремлении остаться в группе, в стремлении к сотрудничеству при решении общих задач и к хранению группы.

Чем лучше группа отвечает потребностям людей в эмоциональных межличностных связях, тем она сплоченнее. Чем сплоченней группа, тем жестче групповой контроль над взглядами и поступками ее членов. В сплоченной группе создается атмосфера внимательного отношения и взаимной поддержки. Сплоченность порождает эмоциональную привязанность членов группы и лояльное отношение к общим задачам, обеспечивает группе стабильность. Взаимная зависимость членов группы, объединенных стремлением к общей цели, обуславливает их готовность разделять трудности и сглаживать личностные расхождения.

Сплоченности содействуют:

- удовлетворение личных потребностей членов группы в группе или при помощи группы;
- согласованность целей всей группы с индивидуальными потребностями и целями;
- взаимная зависимость при работе над конкретными задачами;
- выгоды, следующие из членства в группе;
- разного рода симпатии между членами группы, их взаимное тяготение;

- мотивированность членов группы; дружеская, располагающая атмосфера;
- соперничество с другой группой или группами.

Высокосплоченной считается группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу. Такие группы хорошо работают и могут повысить эффективность всей организации. Однако в случае расхождения целей группы и целей организации высокая степень сплоченности может отрицательно сказаться на производительности труда всей организации.

Отрицательной стороной чрезмерной сплоченности группы может быть и нежелание ее членов мыслить критически и принимать серьезные решения вследствие развития процесса группового единомыслия. Эта тенденция возникает из-за склонности членов группы быстро сходиться во мнениях и из-за готовности соглашаться друг с другом, не считаясь с возможностью ошибки. Несмотря на это, сплоченность обычно бывает желательной в группе.

В результате взаимодействия членов группы, различающихся по взглядам, позициям, моделям поведения, по своим планам и потребностям, в группе периодически возникает напряжение, которое может выражаться в агрессивности, злости, раздражении, неприятии, страхе, отчуждении. В некоторых случаях напряжение приводит к открытым конфликтам.

Напряжение в группе также играет и позитивную роль как фактор, побуждающий членов группы к активности, изменениям.

Для эффективной групповой деятельности необходимо динамическое равновесие между сплоченностью и напряжением. Под влиянием сплоченности члены группы чувствуют поддержку и относительную безопасность, а напряжение выступает как побуждающий фактор: оно ведет к неудовлетворенности и стремлению что-то переменить в себе.

**Стадии развития группы.** Принято выделять четыре основные стадии развития группы:

- взаимное признание;
- общение и принятие решения;
- мотивация и продуктивность;
- контроль и организация.

*Взаимное признание.* На начальной стадии развития группы ее члены обычно неохотно общаются друг с другом. Как правило, они не хотят выражать свое мнение, отношение и взгляды.

*Общение и принятие решения.* После того как в группе достигнуто состояние взаимного понимания, ее члены начинают открыто общаться друг с другом. Это приводит к увеличению доверия и большему взаимодействию в группе. Обсуждения начинают более полно фокусироваться на решении проблемных задач.

*Мотивация и продуктивность.* На этой стадии группа работает как кооперативное, а не как конкурирующее подразделение. По мере накопления опыта совместной работы увеличивается эффективность групповых решений и действий.

*Контроль и организация.* На этой стадии важное значение приобретает членство в группе, в которой все действуют в соответствии с существующими в группе правилами. Цели группы преобладают над целями индивида, соблюдаются существующие положения и осуществляются санкции. Окончательной санкцией является исключение из группы за невыполнение установленных в ней задач и правил. Другие виды санкций — временная изоляция от группы или осуждение другими членами группы.

## **Факторы, влияющие на групповую динамику**

Для эффективного управления группой руководителю необходимо знать переменные, влияющие на групповой процесс. На индивидуальном уровне на группу влияют:

- возраст членов группы;
- пол;
- уровень образованности;
- индивидуально-психологические особенности;
- социально-экономический статус.

На групповом уровне — это размер и состав группы.

Возраст человека оказывает влияние на скорость и качество его интеграции в коллектив. Большая включенность в группу является результатом развития познавательных способностей, высокой частоты контактов с людьми, участия в общественной жизни. С возрастом человек начинает более внимательно относиться к окружающим, пользуется большим уважением и имеет более устойчивую оценку со стороны других людей. Чаще всего лидерство в группе завоевывает человек, старший по возрасту.

На поведение человека в группе оказывает влияние его пол. Было установлено, что в некоторых разнополых группах женщины ведут себя более подавленно по сравнению с мужчинами. Женщины чаще используют визуальный контакт в качестве средства общения, чаще соглашаются с мнением большинства. Но сделать однозначный вывод о подчиненном положении женщин в смешанных группах нельзя, так как отношение к женщинам и их роль в различных обществах и культурах неодинаковое; степень активности женщин в группе зависит от актуальности для них проблемы, цели и задач группы; поведение мужчин и женщин в группе также зависит и от возраста.

На межличностное взаимодействие в группе большое влияние оказывает уровень образованности. В ряде исследований была выявлена положительная взаимосвязь между участием индивида в группе и интеллектуальным уровнем. Чем выше интеллектуальный уровень, тем более активен человек в групповом процессе.

Интеллектуальный и общеобразовательный уровень оказывает влияние и на конформизм. Человек с более высоким интеллектуальным уровнем менее конформен, чем человек с низким интеллектуальным уровнем. Также



образованный человек обычно уверен в аккуратности своего высказывания и не испытывает необходимости в поддержке со стороны группы.

М. Шоу выделяет пять основных индивидуально-психологических характеристик, влияющих на групповую динамику.

- ориентация на межличностное общение;
- отзывчивость;
- желание доминировать, обычно обусловленное самооценкой человека;
- зависимость;
- эмоциональная уравновешенность.

По мере увеличения размера группы усложняется достижение соглашения по спорным вопросам, проявляется тенденция разделения группы на подгруппы, происходит рассогласование целей, что приводит к напряженности и конфликтам.

Обычно в небольших по размеру группах возникает напряжение в отношениях между ее членами, а в большой не уделяется достаточно времени для каждого члена группы.

Под составом группы понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Данные проведенных исследований свидетельствуют о том, что группы, состоящие из непохожих личностей, более эффективны, чем группы, члены которых имеют схожие точки зрения.

## **Классификация групповых ролей по Р. Шиндлеру и М. Белбину**

Р. Шиндлер описал наиболее часто встречающиеся групповые роли:

- альфа — лидер, который побуждает группу к действиям; составляет программу; направляет, придает ей уверенность и решительность;
- бета — эксперт, имеющий специальные знания, навыки или способности, которые группе всегда требуются или которые она высоко оценивает. Эксперт анализирует, рассматривает ситуацию с разных сторон; его поведение рационально, самокритично, нейтрально и безучастно;
- гамма — преимущественно пассивные и легко приспосабливающиеся члены группы, старающиеся сохранить свою анонимность; большинство из них отождествляется с альфой;
- омега — самый отстающий член группы по причине неспособности, какого-то отличия от остальных или страха;
- пси — противник, оппозиционер, активно выступающий против лидера.

Исследования М. Белбина свидетельствуют о том, что для получения действительно эффективной группы необходимо наличие восьми ролей, таких как:

- **Председатель.** Это человек, который осуществляет руководство командой и координирует ее действия. Председатель может не быть творческим и одаренным человеком, но он должен быть дисциплинирован, целеустремлен и уравновешен. Это тот, кто умеет хорошо слушать и говорить, правильно судить о людях и вещах, понимать нужды других людей;
- **Организатор.** Это инициативные, легко возбудимые, мобильные и наиболее влиятельные люди в группе. В отсутствие председателя они обычно берут на себя его роль, хотя и не являются идеальными людьми для этого. Их сила заключается в стремлении и страстном желании достичь цели, но они могут быть сверхчувствительными, раздражительными и нетерпеливыми. Они необходимы, поскольку побуждают других членов группы к действиям;
- **"Мозговой центр"** — генератор идей. В отличие от организатора, люди, входящие в "мозговой центр" компании, устремлены в себя, но в интеллектуальном плане оказывают большое влияние на других. Они являются источником оригинальных идей и предложений, обладают большой силой воображения. Как правило, это — самые умные члены команды. Но они могут быть невнимательны к деталям, обижаться на критику, часто бывают молчаливы, по характеру сдержанны;
- **Контролер-критик.** Контролеры также умны, но они обладают скорее аналитическим, чем творческим, складом ума. Данные члены группы скрупулезно анализируют идеи и обладают способностью увидеть слабые места в аргументах. Они менее общительны, чем другие, скрывают свои сведения, держатся в стороне от команды, но они необходимы для проверки качества;
- **Исследователь резерва новых служащих.** Такие люди являются популярными членами команды, экстраверты, общительны и рискованны. Они приносят в группу новые контакты, идеи, усовершенствования;
- **Трудоголик** — является практическим организатором всей деятельности компании. Он превращает идеи в выполнимые задания;
- **координатор команды.** Такие работники сплачивают всю команду, поддерживая других, выслушивая их, поощряя, вникая во все, понимая все и внося во все чувство гармонии и согласия. Они популярны и приятны, но не стремятся к соперничеству. Это тот тип людей, которых не замечаешь, когда они есть, и которых вам не хватает, когда их нет рядом;
- **Детерминатор-завершитель.** Без детерминатора команда не могла бы закончить ничего к назначенному сроку. Они проверяют детали, беспокоятся о графиках, досаждают другим необходимостью что-то безотлагательно сделать. Их упорная систематическая работа очень важна, но не всегда популярна.

Слишком большое число сотрудников в одной роли означает нарушение баланса, а когда число ролей слишком мало, не будут выполняться задания. В маленькой команде, следовательно, одному человеку придется выполнять более одной роли. Полный набор ролей важен, когда происходят быстрые изменения в трудовых ресурсах, технологии, продукции или на рынке. Более стабильные группы могут обойтись и без полного комплекта ролей.

## Понятие и типы команд

Команда отличается от обычной рабочей группы более высоким уровнем сплоченности, и взаимопонимания.

Команду можно определить как несколько человек, действующих совместно при выполнении какой-либо работы или осуществлении деятельности; группу индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов. Члены команды взаимозависимы в работе, т. е. для достижения целей они нуждаются в работе других членов.

Для команд характерны:

- взаимозависимость: каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу. Члены команды зависят от работы друг друга. В команде все делятся друг с другом рабочей информацией. Члены команды также воспринимаются как равноправные участники процесса деятельности и имеют возможность влиять друг на друга;
- разделяемая ответственность: ответственность за командные цели понимается и разделяется всеми;
- результат: ответственность за командные результаты разделяется всеми членами группы и фокусирует групповую активность.

Главным отличием сплоченных команд от традиционных, обычных формальных рабочих групп является наличие синергического эффекта (при котором сумма целого больше, чем потенциал отдельных частей).

Исследователи еще не пришли к единой типологии команд. Д. Макинтош-Флетчер выделял: кросс-функциональные и интактные команды.

**Кросс-функциональная** команда формируется из представителей различных подразделений формальной организации и отражает их интересы. Для команд этого типа характерно наличие конкретного, одноразового задания, обозначающего результат, проблему или возможность. Продолжительность существования команды ограничивается завершением задания. Для членов команды работа над заданием является вторичной по отношению к их основной работе. Руководитель команды может быть формально назначенным или выбранным из членов команды.

Интактная команда (интактный — нетронутый, неповрежденный, целый) является производственным подразделением или долговременно

существующей рабочей группой, производящей определенный продукт или услугу. Она может иметь руководителя, который, не являясь членом команды, обеспечивает порядок и координацию работ, что позволяет членам команды фокусировать усилия на поставленных задачах. В других случаях команда может иметь руководителя, являющегося членом команды, который также проводит собрания и координирует взаимосвязи команды с другими группами. В некоторых случаях роль руководителя может выполняться и попеременно членами группы по мере развития их лидерских навыков или в зависимости от ситуации.

Команда может быть создана для любых целей. В некоторых случаях команды имеют взаимозависимые цели: одна команда выполняет свою часть работы только после того, как другая выполнит свою часть.

Существует типология, выделяющая четыре категории команд в зависимости от поставленных целей:

- совещательная:
  - совет;
  - "круглый стол";
- производственная:
  - производственная бригада;
  - управленческая структура;
- проектная:
  - исследовательская группа;
  - группа планирования;
- группа действий:
  - спортивная команда;
  - экспедиция;
  - команда на переговорах и др.

Дж. Каттиенбах и Д. Смит в соответствии с родом деятельности, которую выполняет в организации группа, выделяют следующие команды:

- занимающиеся подготовкой рекомендаций;
- производственные;
- управляющие.

Причем каждая из команд может находиться на одном из следующих уровней развития групповой активности:

- рабочая группа;
- псевдокоманда;
- потенциальная команда;
- реальная команда;
- высокоэффективная команда.

Рабочая группа — это группа, у которой нет потребности в повышении эффективности совместного труда или нет возможности стать командой. Члены группы взаимодействуют между собой прежде всего для того, чтобы обменяться информацией, опытом работы или для определения перспективы и принятия решений, чтобы помочь каждому работать в пределах его области ответственности. В таких группах нет общей цели и взаимной ответственности.

В отличие от команд, рабочие группы полагаются на сумму "индивидуальных преимуществ", необходимых для выполнения работы. Они не ставят целью коллективное производство продукта, требующего объединенных усилий.

Псевдокоманда — это группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда; есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы и не пробует делать это. Члены группы не проявляют интереса к определению и формулированию общей направленности и целей деятельности, хотя при этом группа может называть себя командой. Псевдокоманды имеют самые низкие показатели результатов деятельности, потому что используемые ими методы работы уменьшают индивидуальную производительность каждого члена и не дают эффекта от объединения.

Потенциальная команда — это группа, у которой имеется существенная потребность в повышении эффективности совместного труда, и она пробует это делать. Однако, как правило, такой команде не хватает ясности относительно направления, целей и процесса выполнения работы. Эта группа еще не установила коллективную ответственность, и ей требуется более высокий уровень дисциплины. Такие команды называются потенциальными, так как их члены берут на себя риски, пытаясь противостоять неизбежно возникающим препятствиям.

Реальная команда — это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, которые преданы общему направлению, целям и рабочему подходу, за который они чувствуют себя взаимно ответственными. Люди полностью определили процедуру и процесс совместной деятельности для достижений согласованных целей. Они осознают, что каждый из них важен для эффективного выполнения работы, но они еще не полностью реализовали сами себя.

Высокоэффективная команда — это реальная команда, члены которой чрезвычайно ответственно относятся к выполнению командной работы. Методы работы и взаимодействия в группе способствуют персональному росту и успеху членов команды. Такие группы обладают избытком синергии и добиваются результата, который превосходит ожидания окружающих.

**Эффективные и неэффективные команды.** Эффективность группы и команды можно оценивать с точки зрения полученных результатов. Результат может быть количественным, выраженным в числовой форме, и качественным.

Между качественными и количественными показателями эффективности существует тесная взаимосвязь. Группы работают эффективно, если поставленные задачи достигаются. Группы работают не эффективно, если поставленные задачи выполняются плохо или вообще не выполняются, члены группы разобщены.

Дуглас МакГрегор, автор теории "Х" и теории "У", выделил следующие характеристики эффективных и неэффективных управленческих команд:

**Эффективная команда:**

- рабочая атмосфера является неформальной, комфортной, релаксирующей (способствует снятию напряжения) и не отличается

очевидным напряжением. Люди вовлечены и заинтересованы процессом работы;

- задача или цель группы хорошо понимается и принимается ее членами. Задача обсуждается в свободной форме до тех пор, пока не будет сформулирована таким образом, что все члены команды могут найти свое место в ее выполнении;
- члены команды слушают друг друга. Все идеи рассматриваются. Люди не боятся выглядеть глупо, предлагая творческую мысль, даже если она кажется чересчур необычной;
- существует несогласие. Группа принимает его, а не избегает конфликтов. Несогласие не подавляется. Причины конфликтов осторожно изучаются, и группа ищет способы их решить, а не подавить оппозицию;
- большинство решений достигается консенсусом, который ясно демонстрирует, что каждый в целом согласен с принимаемым решением и желает двигаться вперед;
- руководители группы не доминируют в ней, как и группа не полагается на них чрезмерно. Когда группа работает, никто не занимается борьбой за власть. Для группы важно, не кто контролирует, а как работа осуществляется;

#### **Неэффективная команда:**

- атмосфера чаще всего отражает безразличие, скуку и напряжение. Группа не осознает своих задач и не вовлечена в процесс работы;
- несколько человек доминируют в процессе дискуссии. Часто только они определяют точку зрения группы. Мало делается для того, чтобы кто-то поддерживал четкое направление групповой работы;
- члены группы не слушают друг друга. Идеи игнорируются или отвергаются. Дискуссия "перескакивает" с вопроса на вопрос, не продвигаясь в решении проблемы;
- критика может присутствовать, но она вызывает напряжение. Люди часто начинают испытывать личную враждебность, чувствуют дискомфорт и не в состоянии с этим справиться. Критика имеет тенденцию быть деструктивной;
- очень актуальна проблема борьбы за власть, которая для многих становится самоцелью. При этом, цели и задачи группы, общая работа часто отодвигаются на второй план.

Другой ученый в области менеджмента, психолог Р. Лайкерт, считал, что менее эффективные менеджеры были "сконцентрированы на работе"; наиболее эффективные менеджеры были "сконцентрированы на сотрудниках".

Р. Лайкерт выделил 24 характеристики эффективных команд. Перечислим основные из них.

- члены группы обладают навыками осуществления всех видов ролей и функций в группе как лидерских, так и рядовых участников, необходимых для взаимодействия в группе;
- группа существует достаточно долго, развивая и выстраивая спокойные рабочие отношения среди всех членов группы;

- члены группы и руководители делятся информацией высокой степени конфиденциальности и доверяют друг другу;
- члены группы высоко мотивированы ценностями группы. Каждый член группы будет делать все, что он может (будет тратить время и силы), чтобы помочь группе достичь ее главных целей. Все ожидают, что другие будут делать то же самое;
- все виды взаимодействия, решение проблем, принятие решений и т. д. происходят в благоприятной, поддерживающей атмосфере. Суждения, комментарии, идеи, информация, критика ориентированы на помощь. Демонстрируется уважение как при оказании помощи, так и при ее получении;
- поддерживающая атмосфера высокоэффективных групп стимулирует креативность (творчество);
- при необходимости члены группы оказывают помощь своим членам для успешного достижения их личностных целей. Взаимопомощь — характеристика высокоэффективных команд.

## Глава 5. Социальная организация

### Сущность понятия «социальная организация»

#### 1. Понятие организации, ее признаки

**Организация** - это скоординированное образование, состоящее по меньшей мере из двух человек, которые работают для достижения общей цели.

Выделяют следующие признаки организации:

- Наличие целей, зафиксированных в документах (устав) или нет;
- Наличие организационной структуры: принципы взаимодействия внутри организации, совокупность устойчивых связей, выраженных в конкретных организационных формах, способы распределения полномочий между подразделениями и специалистами. Также можно отнести такое понятие, как культура организации – совокупность ценностей и поведенческих норм, формируемых в организации и разделяемых ее сотрудниками.
- Постоянное взаимодействие с внешней средой- предполагает получение ресурсов из внешней среды и выдачу готовой продукции или услуг после их переработки, а также учет запросов взаимодействия запросов покупателей;
- Использование ресурсов: материальных и человеческих;
- Наличие определенных границ- пределов существования организации в пространстве и во времени.

#### 2. Виды организаций

**Коммерческие** – основной целью является получение прибыли.

**Некоммерческие** - не стремятся извлекать прибыль из любых направлений своей деятельности, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, если это совпадает с достижением их целей.

**Корпоративные** – предполагают объединение людей по социальным критериям для осуществления совместной деятельности. Для таких организаций характерны установленный характер производства, четкое разделение труда, иерархия отношений, стандартизация, преобладание организационных ценностей над личностными.

**Индивидуалистские** – представляют собой добровольное объединение индивидов, сочетание конкуренции и кооперации. Для таких организаций характерны изолированность труда исполнителей, гибкость структур управления, меняющийся характер загрузки отдельных исполнителей.



### 3. Среда управления

**Социальная среда управления** – совокупность социальных стандартов, норм и ограничений, общественных, групповых и индивидуальных интересов.

**Внутренняя среда** – это структура организации; непосредственная обстановка, в которой приходится работать людям, объединенных совместными целями, интересами, деятельностью.

**Внешняя среда** - представляет собой совокупность политических, экономических, юридических, социальных и социально-культурных воздействий, постоянно присутствующих в жизни организации и существенно влияющих на формирование ее деятельности.

Выделяют прямые и косвенные факторы воздействия внешней среды. Среди косвенных факторов можно назвать состояние экономики, научно-технический прогресс, политические трансформации, социокультурные изменения. Поведение внешней среды неизбежно влияет на любую управленческую структуру. Это влияние может быть положительным и отрицательным. Число положительных и отрицательных воздействий может взаимно компенсироваться, тогда можно говорить об относительной нейтральности внешней среды.

### 4. Социальная организация в социологии управления

В СУ под социальной организацией подразумевается специально созданная для достижения определенной цели группа людей, выполняющая некоторую общественную функцию. Поэтому организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое помогает людям выполнять коллективно то, что они бы не могли достичь индивидуально, поодиночке. Следовательно, цель- это конечное состояние или желаемый результат, которого стремится достичь группа людей, работающая вместе и составляющая данную организацию.

А.И.Кравченко дает следующее определение социальной организации: «Социальная организация - это такой способ совместной деятельности людей, при котором она принимает форму жесткого упорядоченного, регулируемого, скоординированного и направленного на достижение конкретных целей взаимодействия».

Все социальные организации подразделяются на два основных типа: формальные и неформальные.

Под **неформальной организацией** обычно понимается система межличностных связей, возникающих 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).

**Формальная организация** характеризуется следующими особенностями:

- Наличие определенной цели (целей) действия данной организации;

- Совокупность функциональных положений, занимаемых членами данной организации, воплощаемых в свойственных им социальных статусах и ролях;
- Конкретное воплощение соотношения этих статусов через распределение отношений власти и подчинения;
- Совокупность правил и норм, регулирующих отношения между людьми, занимающими определенные статусы в данной организации и выполняющими определенные роли в ней;
- Формализация значительной части целей данной организации и нормативная регуляция поведения, отношений между членами ее организации.

С социологической точки зрения социальная структура формальной организации определяется тремя факторами:

1. Зависит от цели, для осуществления которой она и была создана.
2. Определяется ценностно-нормативными стандартами, которые регулируют распределение и взаимодействие социальных позиций и присущих им ролевых предписаний.
3. Обусловлена иерархической упорядоченностью и соподчиненностью статусов и ролей, не зависящей от личностных качеств и особенностей членов данной организации.

Условия эффективного функционирования формальных организаций:

- Хорошо налаженная система коммуникаций между членами организации и связанное с этим упорядочение информационных потоков, циркулирующее между различными звеньями;
- Создание условий для служебного продвижения работников организации по иерархической лестнице должностей (вертикальная мобильность в пределах данной организации)
- Формирование и целенаправленное осуществление в организации системы социального контроля, представляющего собой совокупность вознаграждений, применяемых за добросовестное и эффективное выполнение должностных обязанностей либо, и, наоборот, санкций за неточное, безответственное выполнение порученного дела.

В процессе своего функционирования социальная организация вырабатывает два вида требований:

Организации к входящему в ее состав индивиду:

- Активная и эффективная деятельность, направленная на успешное достижение цели, стоящей перед организацией;
- Соблюдение внутри организационных норм поведения.

Индивида к организации:

- Обеспечение устойчивости социального положения данного индивида

- Возможность самоутверждения индивида в обществе как члена данной организации;
- Обеспечение условий его саморазвития как личности.

От взаимодействия этих требований зависят устойчивость данной организации и эффективность ее деятельности.

## Организационная культура

### 1. Понятие и характеристика культуры

Культура — это:

- все достижения человечества в процессе жизнедеятельности;
- сообщаемое знание, которое передается от поколения к поколению, чтобы помочь членам групп жить в определенном времени, месте или ситуации;
- система духовных и материальных продуктов, произведенных, социально усвоенных и разделяемых членами общества (группы).

Кроме того, в каждой организации складывается собственная организационная культура — набор правил поведения, ритуалов, традиций.

Одним из способов анализа культуры является выделение и сравнение некоторых параметров культуры. Так, Ф. Харрис берет за основу 10 категорий, характеризующих культуру.

- идентификация и цель: ощущение себя, место, миссия;
- коммуникации и язык;
- одежда и внешний вид;
- время и осознание времени;
- взаимоотношения полов;
- ценности и нормы;
- убеждения и отношения;
- ментальные привычки и обучение;
- особенности и методы работы.

Рассмотрим более подробно некоторые из этих характеристик.

**Идентификация и цель.** Культура дает людям ощущение идентичности в отношении группы и до некоторой степени определять их место в жизни. Культура также способствует объяснению смысла объединения людей в группу посредством миссии и целей.

**Коммуникации и язык.** 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.

**Одежда и внешний вид.** Культура проявляет себя через предметы одежды, художественное оформление, украшения и т. д. Например, спецодежда или униформа могут характеризовать определенное подразделение компании.

**Ценности и нормы.** Культура влияет на то, как люди воспринимают свои потребности и как они ранжируют их по приоритетам.

Каждая группа людей может быть охарактеризована с точки зрения ее внутренней культуры. Обычно индивиды выражают культуру и ее нормативные свойства через ценности, которых они придерживаются относительно сущности жизни и мира вокруг них. Эти ценности, в свою очередь, влияют на их отношения и на форму поведения, соответствующего любой данной ситуации.

Ценности — это то, что является желательным (явно или неявно) для человека или группы и влияет на выбор способов, средств и на выполнение действия. Ценности могут быть как осознаваемыми, так и находиться на уровне подсознания.

Персональные ценности влияют на корпоративную стратегию, а ценности руководителей — на все формы организационного поведения, включая выбор системы мотивации, взаимоотношения "начальник-подчиненный", поведение группы, коммуникации, лидерство и уровни конфликтов.

Поведение — любая форма человеческого действия. Поведение людей определено их культурой.

## **2. Понятие организационной культуры**

Организационная культура — это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения.

Организационная культура не существует сама по себе. Она всегда включена в культурный контекст конкретной организации, общества, времени.

Если исходить из понимания организации как системы трех типов решаемых в ее рамках целей — экономических, иерархических и социально-психологических, можно выделить три главные составляющие общей культуры:

- культура производства, включающая в себя уровень и качество технологий, условия труда, объем и качество выпускаемой продукции, экологическую безопасность;
- культура управления — характер отношений "власть-подчинение", система распределения материальных благ;
- культура поведения — манера общения, самовыражения, отдыха.

Организационная культура включает следующие компоненты:

- убеждения — представления работника о том, что является правильным в организации;
- ценности, доминирующие в организации и определяющие, что нужно считать важным в организации;
- нормы — это неписаные правила поведения, подсказывающие людям, как им себя вести и что от них ожидается. Они никогда не выражаются в письменной форме и передаются либо устно, либо отношением окружающих к поведению. Нормы поведения отражают такие моменты в деятельности организации, как отношения

"руководитель-подчиненный", честность и соблюдение законодательства, поведение при конфликтах интересов, получение и использование информации о других организациях, политическая деятельность внутри организации, использование ресурсов организации и т. д.;

- поведение — ежедневные действия, которые совершают люди;
- психологический климат — это устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности. Климат в организации — это то, как люди воспринимают культуру, существующую в их организации или подразделении.

Культура организации выражается:

- естественной обстановкой, архитектурой, интерьером организации;
- корпоративной литературой (проспекты, брошюры и др.);
- формой отношения к сотрудникам и клиентам;
- стилем одежды сотрудников, присутствием в ней фирменной символики и внутрифирменных знаков отличия;
- историей компании и представлением этой истории работниками компании.

В общей организационной культуре выделяют субъективную и объективную организационные культуры.

Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Данная культура служит основой формирования управленческой культуры, т. е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель и т. д. Все это отражает ценности, которых придерживается данная организация.

## **Типология организационной культуры (по Г. Хофштеду)**

Голландский ученый Г. Хофштед выделил четыре критерия, характеризующих менеджеров (специалистов) и организацию в целом:

1. индивидуализм — коллективизм;
2. дистанция власти;
3. стремление избежать неопределенности;
4. мужественность — женственность.

**Индивидуализм — коллективизм.** Индивидуализм имеет место, когда люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о самих себе, о своей семье и о своих родственниках. Индивидуалистская культура характеризуется строгим разделением личного и делового.

Коллективизм характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. Коллективистскую культуру характеризуют:

- смешение личных и деловых интересов, психологическая зависимость индивида от организации;
- взаимодействие, основанное на лояльности и долге;
- продвижение, обусловленное стажем работы;
- традиционность применяемых форм управленческого воздействия;
- сплоченность социальных связей в организации.

**Дистанция власти** выражает в первую очередь:

- доступность руководителя для подчиненного;
- число иерархических уровней в организации.

Индекс дистанции власти — количественная характеристика высоты иерархической пирамиды в организации.

Низкий индекс дистанции власти предполагает:

- небольшое количество уровней иерархии;
- низкий удельный вес управленцев;
- тенденцию к децентрализации;
- относительное равенство статуса управленцев и работников.

Высокий индекс дистанции власти выражается противоположными характеристиками:

- тенденцией к централизации;
- высоким удельным весом управленцев;
- значительным различием статуса руководителей и подчиненных.

**Стремление избежать неопределенности.** Этот параметр измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределенных, неясных ситуаций, и степень, в которой они стараются избегать таких ситуаций. Для снижения ситуации неопределенности люди создают условия, обеспечивающие им большую стабильность, и стараются соблюдать формальные правила.

Культура, стремящаяся к определенности, отличается:

- активностью;
- агрессивностью;
- эмоциональностью;
- нетерпимостью.

Культура, принимающая неопределенность, характеризуется:

- большей рефлексией;
- меньшей агрессивностью;
- бесстрастностью;
- относительной толерантностью (терпимостью).

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 организациях, с низким уровнем избегания неопределенности руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения и брать ответственность на себя.

**"Мужественность — женственность"** ("маскулинизация — феминизация"). Г. Хофштед определяет маскулинизм (мужественность) как культуру, в которой:

- доминирующими ценностями в обществе (организации) считаются настойчивость, напористость, добывание денег, приобретение вещей (материализм);
- не придается особого значения заботе о людях.

Феминизм (женственность) определяется Г. Хофшtedом как культура, в которой доминирующими ценностями считаются:

- взаимоотношения между людьми;
- забота о других;
- всеобщее качество жизни.

Ориентация на цель, на результат деятельности, характерная в большей степени для мужчин, наполняет саму деятельность рациональным смыслом, поиском оптимального пути ее достижения. Субъект испытывает удовлетворение от факта достижения цели, от мнимой полезности этой цели.

Обратная этой, условно женская точка зрения представляет деятельность как процесс, обеспечивающий возможность жить. Удовлетворение здесь испытывается индивидом не от степени решения задачи, а от того, насколько сам процесс решения полезен или хотя бы безвреден для жизни. "Женская" культура более эмоциональна; она в большей степени подвержена реакции на плохое отношение, неблагоприятные условия; менее склонна к рискованным предприятиям.

## **Организационное развитие: предпосылки возникновения и основные принципы**

### **1. Понятие «организационное развитие»**

Организационное развитие (ОР) — это долговременная работа по усовершенствованию процессов решения проблем и обновления в организации путем более эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации.

Непосредственное влияние на появление и формирование ОР оказали следующие факторы:

- изменение условий функционирования фирм, которое связано: с научно-техническим прогрессом; высокой динамичностью среды; сокращением жизненного цикла продукта; развитием технологий и средств коммуникации; усложнением управления производством в связи с ростом масштабов производства; изменением организационных структур;
- повышение роли человеческого фактора в современном управлении происходит в связи с осознанием новой роли рабочих и управляющих и предъявлением к ним новых требований;

- накопление достаточного эмпирического (опытного) материала в области изучения группы и групповой динамики.

Таким образом, перед руководством компании возникает необходимость решать одну из важных задач — научиться осуществлять перевод всей системы управления для достижения поставленных целей в новое состояние в соответствии с изменившимися условиями.

Способность перестраивать работу фирм исходя из меняющейся обстановки становится характерной особенностью управления фирмой, которая все больше нацеливается на постоянное осуществление организационных изменений.

Первоначальной идеей ОР было помочь людям сообща регулировать культуру организации так, чтобы достигать целей и намерений организации и одновременно продвигать человеческие ценности.

Организационное развитие имеет ряд отличительных характеристик:

1. Планируемый и долгосрочный процесс. ОР — это преобразование всех составных частей управленческого планирования: определения целей, планирования мероприятий, выполнения, контроля, внесения поправок по мере необходимости. Вследствие значимости предполагаемых и желаемых действий быстрый результат маловероятен: весь процесс может занять несколько лет;
2. Системный подход. ОР как систематический процесс связывает трудовые ресурсы и потенциал организации с ее технологией, структурой и процессами в области менеджмента;
3. Необходимость постоянного обучения. Главная особенность процесса ОР состоит в том, что он основывается на переподготовке персонала, являющейся одним из средств осуществления преобразований.

В результате реализации программы по организационному развитию происходит увеличение эффективности и продуктивности организации.

Существуют различные подходы ведущих ученых в области управления, консалтинговых групп к проблеме организационного развития.

Например, в 1975 г. Ф. Хьюз перечислил 13 предположений, которые лежат в основе организационного развития:

- люди имеют потребности в личностном росте и совершенствовании. Наибольшая вероятность удовлетворения этих потребностей существует в условиях, когда им оказывается поддержка или бросается вызов;
- большинство работников используется недостаточно, они способны брать на себя больше ответственности за свои действия и вносить больший вклад в достижение целей организации, чем это допускается обстановкой во многих организациях;
- трудовые коллективы сами по себе нейтральны. В зависимости от типа группа может приносить организации либо пользу, либо вред;
- трудовые коллективы могут существенно повысить свою эффективность при удовлетворении индивидуальных потребностей и выполнении требований, предъявляемых организацией благодаря совместной работе в режиме сотрудничества;



- для повышения эффективности работы коллектива формальный лидер не должен осуществлять руководящие функции все время и при всех обстоятельствах. Члены коллектива могут действовать более эффективно, если они сами руководят текущей работой;
- поскольку организация является системой, изменение одной из подсистем (социальной, технической или управляемой) влияет на другие подсистемы;
- большинство людей обладают эмоциями и склонностями, которые влияют на их поведение, однако принятый в организации порядок подавляет проявление этих эмоций и симпатий, что отрицательно сказывается на решении проблем, получении удовлетворения от работы и на личностном росте;
- в большинстве организаций уровень межличностной поддержки, доверия и сотрудничества существенно ниже, чем это желательно и необходимо;
- стратегия "победа или поражение" может применяться в определенных ситуациях, однако ее постоянное применение снижает эффективность работы как организации в целом, так и отдельных ее сотрудников. У работников должно быть право на ошибку;
- многие столкновения характеров между отдельными работниками и коллективами вызваны структурой организации, а не участниками столкновений;
- когда человеческие чувства рассматриваются как важная информация, открываются дополнительные возможности:
  - для совершенствования управления;
  - обмена информацией;
  - постановки задач;
  - сотрудничества между коллективами;
  - получения удовлетворения от работы;
- смещение акцента при разрешении конфликтов к открытому обсуждению идей облегчает как личностный рост, так и выполнение задач, стоящих перед организацией;
- организационная структура и организация труда могут быть изменены для более полного удовлетворения потребностей работников, группы и предприятия в целом.

Международная ассоциация консультантов при участии членов Портсмаус Консалтинг Групп считает, что в основе организационного развития лежат следующие основные принципы и ценности:

- каждый участник процесса развития организации может и должен высказывать свое мнение для того, чтобы:
  - добиться согласия;
  - решить проблемы;
  - реализовать планы;
- постоянно должен соблюдаться баланс между интересами отдельного сотрудника и организацией;

- работа в группе чаще всего увеличивает эффективность принятия творческого решения и надежность его реализации;
- сотрудничество помогает понять, планировать и управлять изменениями в организации;
- люди — главный инструмент изменений. Профессиональные консультанты, являясь проводниками перемен, должны уделять большое внимание собственному развитию, включая работу над прояснением своих личных ценностей, задач и целей;
- каждый человек имеет право на свой выбор в том, в чем он хочет проявить инициативу, и право на то, как реагировать на перемены;
- ценность работы не ограничивается только материальной стороной, она может быть составляющей личных целей.

## 2. Направления и методы групповой работы в организационном развитии

Проведение организационных изменений, обеспечивающих адаптацию и выживание во внешней среде, возможно лишь через использование различных методов групповой работы.

По А.И. Пригожину, групповая работа строится по трем основным направлениям, которые сочетаются между собой и присутствуют одновременно:

1. групповая динамика, целями которой являются:
  - создание условий для эмоциональной вовлеченности участников;
  - оптимальная структуризация группы;
  - ролевое распределение членов группы;
2. активизация коллективного мышления, цель которого — достижение эффекта синергии в группе;
3. работа по содержанию, целью которой является обеспечение практического продукта работы, т. е. нахождение решения проблемы.

Выделяются следующие методы групповой работы:

**содержательной работы группы** (содержательные методы) — направлены на постановку; анализ, решение проблем;

**качественной работы группы** — используются для: раскрытия причинно-следственных связей; анализа внутренней структуры и взаимосвязей в группе; планирования и развития и ускорения динамических процессов в группе;

формирования навыков общения, взаимопонимания в группе; разрешения конфликтов; повышения сплоченности группы; формирования команды;

**методы структурирования группы** — направлены на формирование оптимальной структуры группы;

**методы координатора** — определяют позицию консультанта и его роль.

Все группы методов взаимосвязаны и взаимно дополняют друг друга. Для консультанта важно определить конкретную задачу, которую он ставит для выполнения на определенном этапе развития организации. В зависимости от этого выбирается метод или группа методов работы.

## **Организационная структура. Норма управляемости**

Организационная структура представляет собой модель должностей и групп должностей в организации. Термин "оргструктура" широко распространен в менеджменте США и странах Европейского Союза. От правильной разработки оргструктуры зависит успех фирмы, эффективность ее работы.

Руководители должны создавать структуру, учитывая ее вклад в организационную эффективность. Однако во многих случаях организационные структуры не вносят позитивного вклада в работу организации, потому что фактор правильного проектирования оргструктуры часто менеджерами недооценивается.

Менеджеры, намеревающиеся проектировать организационную структуру, должны выбирать должности, структурные подразделения, определять их полномочия, выбирая из большого числа вариантов. Процесс выбора называется организационным проектированием, что означает решения и действия, результатом которых является организационная структура. Этот процесс может быть явным или скрытым и осуществляться одним менеджером или их группой. Какие бы актуальные решения ни принимались, последовательность их всегда одинакова:

- первое решение касается введения отдельных должностей;
- следующее — относительно структурных подразделений;
- третье — касается передачи полномочий по всей структуре:

Важнейшей целью вышеуказанных трех решений является достижение оптимального разделения труда на предприятии.

Разделение труда — процесс расчленения всей работы на сравнительно специализированные операции, чтобы использовать преимущества специализации.

Разделение труда связано со степенью специализации операций. Менеджеры разделяют всю работу организации на отдельные операции с точным определением действий, которые разработаны как необходимые для выполнения работы.

Разделение труда в организациях осуществляется:

- в соответствии со специальностями. Большинство людей рассматривают специализацию как разделение по роду занятий или профессии: бухгалтеры; управленцы; технические специалисты и др.;
- на различные действия, необходимость которых определяется естественной последовательностью работы, выполняемой организацией. Этот специфический метод разделения работы называется горизонтальной специализацией;

- по вертикали. Все организации имеют иерархию власти — от менеджера на самом низком уровне до менеджера на самом высоком уровне.

Определение того, что следует делать на каждом рабочем месте в организации, — это важнейшее управленческое решение. Рабочие места различаются по степени специализации работников. Менеджеры могут менять способ структурирования организации посредством изменения степени специализации должностей.

Определение действий и полномочий для должностей — процесс аналитический, т. е. вся работа организации разбивается на последовательно уменьшающиеся задания (операции действий). Затем руководство должно объединить разделенные задания в группах должностей или структурных подразделениях.

Норма управляемости — количество работников, подчиненных конкретному менеджеру. В основном вопрос сводится к тому, за работой какого количества людей менеджер может наблюдать, какой объем межличностных связей между членами коллектива менеджер структурного подразделения в состоянии контролировать.

Количество потенциальных межличностных связей между менеджерами и подчиненными увеличивается в геометрической прогрессии, а количество подчиненных — в арифметической. Эта взаимосвязь сохраняется, потому что менеджеры потенциально сталкиваются с тремя типами межличностных связей, такими как:

- прямые одиночные связи, которые устанавливаются между менеджерами и каждым подчиненным индивидуально;
- прямые групповые связи, — между менеджерами и любой возможной группой подчиненных;
- перекрестные связи, когда подчиненные взаимодействуют друг с другом.

Количество потенциальных связей не является решающим соображением при определении нормы управляемости менеджера. Более важными критериями являются частота и интенсивность фактически существующих связей. Не все связи будут иметь место, а значение тех, которые действительно существуют, меняется. Поэтому если перенести внимание с потенциальных связей на существующие связи как основу для определения оптимальной нормы управляемости, то важными являются следующие три фактора:

- необходимый контакт;
- степень специализации;
- коммуникативные способности.

**Необходимый контакт.** На производстве необходимы периодический контакт и высокая степень координации между начальником и подчиненными. Именно поэтому вместо того, чтобы полагаться на докладные записки и отчеты, организации склонны делать все возможное для увеличения контактов "руководитель — группа". Чем больше работе индивида присуща

неоднозначность, тем больше потребность в контакте (наблюдении) во избежание провалов в работе и нестандартных ситуаций.

**Степень специализации.** Руководство может объединять высокоспециализированные должности в довольно большие структурные подразделения, потому что их работники, возможно, не нуждаются в пристальном наблюдении.

**Коммуникативные способности.** В большинстве производственных ситуаций инструкции, указания и политику следует доводить до подчиненных устным образом. Необходимость обсудить связанные с работой обстоятельства оказывает влияние на норму управляемости. Человек, который умеет ясно и кратко общаться с подчиненными, способен руководить большим количеством людей, чем тот, кто этого не умеет.

## Тематика рефератов и эссе

1. Исторические и научно-теоретические предпосылки возникновения социологии управления.
2. Принципы социального управления.
3. Основные этапы зарождения и развития социологии управления.
4. Развитие управленческих концепций и развитие социального фактора в управлении.
5. «Идеальный тип» административной организации М. Вебера
6. Вклад школы «человеческих отношений» в развитие управления
7. Государственное регулирование в управлении
8. Объекты социального управления, их типологизация.
9. Методы управления, их классификация и функции.
10. Социальные системы.
11. Системный подход в управлении.
12. Закономерности управления в социальных системах
13. Структура социального управления.
14. История появления социальных технологий.
15. Особенности социальных технологий на различных уровнях социальной организации общества.
16. Общее и особенное в понятиях «социальная технология» и «социальная организация».
17. Особенность социальных технологий в различных сферах общественной жизни.
18. Современные проблемы технологической культуры.
19. Линейная организационная структура управления, вертикальная структура управления, матричная структура управления.
20. Механизм социального управления
21. Закономерности функционирования и развития управленческих отношений.
22. Виды отношений в социальном управлении.
23. Организация управленческих отношений.
24. Управление социальными процессами в организациях.
25. Социальные технологии как способ оптимизации социальных процессов в больших и малых социальных группах.
26. Организация социологического исследования в управлении
27. Особенности современного российского управления
28. Социология управления и социальная инженерия
29. Власть и управление.
30. Социология управления и социальный порядок.

## Список литературы

1. Армстронг М. Основы менеджмента: как стать лучшим руководителем. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. - 512 с.
2. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие для студентов вузов. — Мн.: ТетраСистемс, 2001.
3. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры: Обобщение и рекомендации / Н.Г. Веселова; Под ред. В.А. Трайнева; Междунар. акад. наук информ., информ. процессов и технологий. – М.: Дашков и К, 2002. – 337 с.
4. Вилинов А.М. Управление социальными системами на основе творчества / А.М. Вилинов; Рос. агентство по патентам и товарным знакам, Рос. гос. ин-т интеллектуал. с 11. Волчкова Л.Т. Социальное управление: рефлексия социолога / Л.Т. Волчкова, В.А. Малышев, В.Н. Минина // Социальное управление и планирование: сб. ст. / под ред. Л.Т. Волчковой. – СПб.: ООО «Книжный дом», 2004. – С. 7 – 23 с.
5. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. - Учебное пособие: Финансы и статистика, 2001.
6. Герт Г.П. Сущность и содержание социального управления. Наука управления: Лекция / Г.П. Герт; М-во внутрен. дел Рос. Федерации, Моск. акад. – М.: Моск. акад. МВД, 2001. – 31 с.
7. Гоптарева И.Б. Социальный обмен как причина конфликта и как способ его разрешения / И.Б. Гоптарева // Credo New. 1998. № 2 // <http://www.credonew.ru/обственности>. – М.: РИИС, 2001. – 260 с.
8. Граждан В.Д. Социология управления. Учебник. - М.: Изд-во «Кнорус», 2009. – 512 с.
9. Иванов В.Н. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2001. – 324 с.
10. Иванов В.Н. Управленческая парадигма XXI века: Учеб. пособие для вузов / В.Н. Иванов, А.В. Иванов, А.О. Доронин. – М.: МГИУ, 2002. – 178 с.
11. Иванов О.И. Социология социальных проблем (основные концепции западной социологии) / О.И. Иванов // Школа гуманитарных наук. – 1997. – № 1. – С. 3 – 6.
12. Иванов О.И. Социология социальных проблем как новое направление российской социологии / О.И. Иванов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 6. – 2002. – Вып. 2. – С. 54-62.
13. Ильин Г.Л. Социология и психология управления. – М.: Академия, 2008. – 190 с.

14. Кашина М.А. Социология для государственных служащих: Учебное пособие для студентов и слушателей, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление». - СПб.: Изд-во СЗАГС, 2006. - 392с.
15. Кирдина С.Г. Теория институциональных матриц: в поисках новой парадигмы // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2001. – № 1. – С. 101 – 115.
16. Кишкель Е.Н. Социология и психология управления: Учебное пособие – М.: Высшая школа, 2005. – 296 с.
17. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления / В.И. Кнорринг. – М.: НОРМА – ИНФРА-М, 1999. – 511 с.
18. Кравченко А.И., Тюрина А.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Академический проект; Деловая книга, 2008. – 983 с.
19. Лютенс Ф. Организационное поведение. — М.: Инфра-М, 1999. - 692с.
20. Меньшикова Г.А. Социология управления в структуре социологического знания / Г.А. Меньшикова, В.Н. Минина // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. 1999. – Сер. 6. – № 3. – С. 56-61.
21. Мертон Р.К. Социальная теория и социальная структура / Р. Мертон; пер. с англ. Е.Н. Егоровой и др. – Москва: АСТ: Хранитель, 2006. – 873 с.
22. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2002.- 436 с.
23. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 423 с.
24. Ритцер Дж. Современные социологические теории: учебное пособие / Дж. Ритцер. -5-е изд. – СПб.: Питер, 2002.- 686 с.
25. Рысь Ю.И., Степанов В.Е. Социология: Учебник. — М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2003. – 178 с.
26. Сергейчук А.В. Социология управления: Учебник. — СПб.: Изд. дом "Бизнес-Пресса", 2002.- 187 с.
27. Слепенков И.М. Основы теории социального управления: Учеб. пособие для вузов / И.М. Слепенков, Ю.П. Аверин. – М.: Высш. школа, 1990. – 302 с.
28. Социальное управление, коммуникация и социально-проектные технологии: материалы Всерос. конф., приуроченной к 75-летию со дня рождения проф. Тамары Моисеевны Дридзе, Москва, 5-6 октября 2005 г. / Под ред. А.В. Тихонова. – М.: Изд-во Ин-та социологии, 2006. – 379 с.
29. Социальное управление: реалии и проблемы российского общества: сборник научных статей и сообщений: в 2 ч. / редкол.: проф. Р.С. Цейтлин, проф. Л.А. Бурганова и др. – Казань: Новое знание, 2004.



30. Социальное управление: Теория и методология: Учеб. пособие: В 2 ч. / А.Г. Гладышев, А.В. Иванов, В.Н. Иванов и др.; Акад. наук социал. технологий и мест. самоупр. и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Муницип. мир, 2004.
  31. Социальное управление: теория и практика: Сборник статей. – М.: Изд-во РАГС, 2005. – 186 с.
  32. Социология. Конспект лекций / С.А. Давыдов. – М.: Эксмо, 2007. – 160 с. – (Экзамен в кармане).
  33. Спенсер Г. Личность и государство / Г. Спенсер; пер. с англ. под ред. В.В. Битнера. – СПб.: «Вестник Знания», 1908; Библиотека института Катона <http://www.cato.ru>
  34. Удальцова М.В. Социология управления / М.В. Удальцова – М.: ИНФРА-М., 2000. – 142 с.
  35. Управление и власть: Материалы междисциплинарного научного семинара / Под ред. О.Я. Гелиха, В.Н. Мининой. – СПб.: ЗАО «Полиграфическое предприятие № 3», 2004. – 304 с.
  36. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 428 с.
  37. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание соц. реальности / В.А.Ядов в сотрудничестве с В.В.Семеновой. – 7-е изд. – М.: Институт социологии РАН: Добросвет, 2003. – 596 с.
  38. Argyris C. Strategy, Change, and Defensive Routines. - Boston.: Pitman, 1985.
  39. Belbin R.M. Managment teams. - New York.: Hamemann, 1981. Blake R., Mouton J. Building a Dynamic Corporation through Grid Organization Development. Reading, MA: Addisson-Wesley Publishing Company, 1969.
  40. Harris P.R. High performance leadership: HRD strategies for the new work culture. - Amherst. MA.: HRD Press, 1994. - 380 p.
  41. Katynbach J.R., Smith O.K. The wisdom of teams: creating the high performance organization. - New York: Harper Business, 1994. - 318 p.
  42. McIntosh-Fletcher D. Teaming by design: real team for real people. New York, McGraw-Hill, 1996.
  43. Parker G.M. Team players and teamwork. - San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996.
- Scholter Peter R. The Team Handbook. How to use teams to improve quality. Madison, WI, USA.: Joiner Associates, 1995. - 324 с.