

Белорусский национальный технический университет
Факультет технологий управления и гуманитаризации
Кафедра «Менеджмент»

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

И.Н. Кандричина
И.Н. Кандричина
25.11 2024 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

Г.М. Бровка
Г.М. Бровка
25.11 2024 г.

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

Социология управления

для специальности 7-06-0412-01 «Менеджмент»

Составители Кандричина Ирина Николаевна, Богданович Елена Геннадьевна

Рассмотрено и утверждено
на заседании совета ФТУГ от 25.11.2024 г., протокол № 3.

Минск БНТУ 2024

Перечень материалов

1. Теоретический раздел (конспект лекций по учебной дисциплине «Социология управления»)
2. Практический раздел (темы и ситуации для практических занятий).
3. Блок контроля знаний.
4. Вспомогательный раздел (учебная программа по учебной дисциплине «Социология управления»).

Пояснительная записка

Целью разработанного ЭУМК является формирование специальной компетенции, позволяющей будущему магистру изучать и анализировать управленческие процессы с применением современных методов социологического анализа.

К основным задачам ЭУМК относятся следующие:

- активизация познавательной деятельности магистрантов на основе использования интерактивных методов обучения;
- ориентация на оптимальное достижение учебных целей;
- повышение эффективности традиционной методики обучения на базе использования современных информационных технологий;
- повышение готовности и интереса магистранта к будущей профессиональной деятельности;
- взаимосвязь образовательного процесса с научно-исследовательской работой обучающихся;
- профессиональная направленность образовательного процесса с учетом специфических условий и потребностей организаций - заказчиков кадров;
- предоставление возможности магистрантам заниматься самообразованием за счет эффективного управления самостоятельной работой по овладению учебным материалом.

Разработанный ЭУМК способствует не только удовлетворению индивидуальных образовательных потребностей обучающихся и повышению качества образовательного процесса в целом, но и созданию условий для формирования нравственно зрелой, интеллектуально развитой личности будущего специалиста, которой присущи социальная и исследовательская активность, гражданская ответственность, стремление к профессиональному самосовершенствованию, активному участию в научной, экономической и социально-культурной жизни страны.

Особенности структурирования и подачи учебного материала

ЭУМК содержит четыре раздела: теоретический, практический, контроля знаний и вспомогательный. В теоретическом разделе представлен лекционный материал в соответствии с основными разделами и темами учебной программы. Практический раздел содержит вопросы и ситуационные задачи, необходимые для закрепления лекционного материала. Раздел контроля знаний включает

перечень вопросов к зачету. Во вспомогательном разделе находится программа по учебной дисциплине «Социология управления».

Рекомендации по организации работы с ЭУМК

ЭУМК по дисциплине «Социология управления» для магистрантов дневной формы получения образования предназначен как для аудиторных занятий, так и для самостоятельной работы обучающихся.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Конспект лекций по дисциплине

Тема 1. Социология управления в системе социологического знания

1. Социология управления как отрасль социологической науки.
2. Объект, предмет, задачи и функции социологии управления.
3. Методология и методы в социологии управления.
4. Основные подходы к социологии управления.

1.1 Социология управления как отрасль социологической науки

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

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.

Проблемы, обусловившие возникновение 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 правоограничениям);
- 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).

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.

1.2 Объект, предмет, задачи и функции социологии управления

Объект познания – это все то, на что направлена деятельность исследователя, что противостоит ему в качестве объективной реальности. Любое явление, процесс или отношение могут быть объектом исследования самых различных наук. Когда речь идет об объекте исследования данной конкретной науки, то та или иная часть объективной реальности (общество, культура, человек) исследуются не целиком, а лишь с той стороны, которая определяется спецификой данной науки.

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.

Важным аспектом предметной области является исследование закономерностей, регулирующих управление как социальную деятельность в согласовании интересов различных субъектов общественной жизни.

Предметной областью социологии управления является также исторический взгляд на управление: рассмотрение различных его форм в

историческом контексте от общинного самоуправления, через государственное управление к сочетанию государственного управления с различными формами общественного самоуправления.

Социология управления изучает социальные процессы с позиций иерархического принципа построения системы и взаимосвязей внутри нее. В теоретическом плане она рассматривает социальные проблемы разного уровня и масштаба применяемых управленческих воздействий, базируясь на основных философских законах познания общего через обобщение частного и сопоставлении частного с общим. Таким образом, в зависимости от круга управленческих проблем в структуре социологии управления можно выделить четыре уровня.

1. Макросоциологический уровень — это изучение управленческих процессов и отношений на межгосударственном, государственном, этническом, межэтническом и т.п. уровнях.

2. Теории среднего уровня изучают управление в локальных сферах общества: в регионе, в муниципальных образованиях, в организации и т.п.

3. Микроуровень - изучение личности, ее потребностей, мотивации в процессе управленческих коммуникаций.

4. Операциональный уровень включает анализ и выбор наиболее оптимальных методов и технологий управления, разработку программы и проведение конкретно-социологических исследований по проблемам управления.

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

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

Вторая задача социологии управления заключается в том, чтобы из огромного и многообразного скопления реальных фактов управленческой деятельности выделил наиболее важные, типичные и на этой основе обнаружить тенденции развития процессов управления, их изменения зависимости от изменяющихся социально-экономических, политических, социокультурных условий жизнедеятельности людей, развития их групп и общностей, общества в целом.

Третья задача социологии управления обусловлена необходимостью объяснить, почему в системе и структуре управленческой деятельности появляются те или иные новшества, в силу каких обстоятельств возникают новые практические способы их реализации в управленческих процессах.

Но если мы сумеем определить тенденции развития управленческой деятельности и оценить важность, практическую значимость новых управленческих теорий, их конструктивность и эффективность, перспективы их

применения более или менее отдаленном будущем, то это означает, социология управления способна решить еще одну, четвертую задачу. Сущность этой задачи составляет построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем, т.е. прогноз ее совершенствования

А это означает, что, определив наиболее вероятную траекторию дальнейшего развития управленческой деятельности, социология управления получает возможность более или менее успешно решать и пятую свою задачу – сформулировать научно обоснованные рекомендации по совершенствованию системы управления, т.е. стать реально действующим средством повышения эффективности управленческой деятельности.

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

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 на 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.

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

1.3 Методология и методы в социологии управления

В науке понятие «методология» имеет несколько значений, среди них можно выделить следующие:

- система основных принципов в теоретическом исследовании (парадигма);
- учение о методах познания;
- совокупность методов сбора, обработки и интерпретации данных эмпирического исследования.

В социологии управления понятие методологии рассматривается в двух аспектах - гносеологическом и прагматическом:

- в гносеологическом аспекте как совокупность основных принципов познания (изучения) социальной реальности и проблем управления,
- в прагматическом аспекте как совокупность методов управления, то есть как технологии управления, применяемые в практической деятельности.

Все теоретические методы, используемые социологией управления, условно можно разделить на три основные группы

- общенаучные,
- социологические,
- специфические методы социологии управления.

К общенаучным методам относятся следующие: научное наблюдение, научный эксперимент, научное измерение, научное описание объектов и предметов познания (качественное и количественное), научный анализ, научный синтез, научное моделирование (эмпирическое и мысленное), научное абстрагирование, научное обобщение, научная индукция, научная гипотеза, научное объяснение, научное предсказание, научное доказательство (эмпирическое и теоретическое), научная дедукция (логическое или математическое доказательство), конструирование научных фактов и научных законов, идеализация, мысленный эксперимент, интерпретация (чувственная, эмпирическая, теоретическая, метатеоретическая), подтверждение, опровержение, метод научных принципов (оснований), системный метод, метод научной редукции, научное понимание, научная рефлексия, научная критика, метод нахождения и установления причин явлений, описание законов связи состояний познаваемого объекта, генетический метод, конструктивно-генетический метод, научные конвенции, научный консенсус, диалектический метод, общенаучное, практическое и философское обоснование фундаментальных концепций и теорий.

Особенность социологических методов определяется характеристиками социума, которые требуют изучения общества во всем его разнообразии. С этих позиций важнейшими для социологии являются социально-философский метод, метод структурно-функционального и системного анализа. В конце XX столетия в социологию вошли синергетический подход, теории хаоса и глобализации.

Современная социология управления, как и общая социология, в научном

поиске использует методологию, сочетающую теоретические, эмпирические и гипотетические (социальное моделирование и прогнозирование) подходы.

Важной составляющей методологии социологии управления является группа социологических методов, обеспечивающих эмпирическую достоверность, так как социальное управление является объектом не только теоретических, но и эмпирических исследований.

К этой группе относятся методы сбора, обработки и интерпретации полученной информации. Основная черта прикладных исследований - практическая направленность, поэтому социологов - прикладников называют социологами - практиками. Знания, получаемые в результате проведенных эмпирических исследований, ориентированы на непосредственное использование в разработке решений, в проектировании, прогнозировании и других технологиях социального управления. Прикладные исследования выполняют как научную функцию, получение нового знания, так и социально-инженерную, которая выражается в обеспечении конкурентных преимуществ субъектам управления, в интересах которых проводятся исследования.

Определение специфических методов социологии управления довольно сложно, так как она тесно связана с общей социологией, тем не менее, исследователи предпринимают попытки приписать социологии управления собственный инструментарий познания, зависящий от подхода к анализу социальной организации. К специфическим методам социологии управления они относят:

- организационно-структурный анализ - познание организации через ее структуру;
- коммуникационный - анализ системы связей, образующихся между членами организации;
- социотехнический - изучение организации через систему требований технологии ее деятельности;
- инновационный - изучение с позиций развития организации.

Рассматривая каждую из сторон организации, необходимо восприятие ее в целом, поэтому вышеперечисленные специфические методы исследования в социологии управления эффективны лишь в комплексном исследовании. Используя лишь один или группу методов, можно прийти к одностороннему и даже извращенному толкованию организации и принципов управления.

1.4 Основные подходы к социологии управления

В социологии управления, как и в общей социологии, выделяют пять основных подходов к изучению ее предметной области. Это подходы: социально-организационный, ситуационный, творческий, дискриптивный и нормативный.

Социально-организационный подход в управлении – направление в управленческой науке, где центральной проблемой является проблема эффективности и надежности организации.

В рамках данного подхода решаются вопросы целеполагания, управляемости и гибкости организации; стратегии и тактики управления, надежности и качества управленческих решений; личного и безличного,

творческого и рутинного, формализованного и спонтанного в отношении людей, членов организации. Особенностью этого подхода является признание двух начал в развитии организации: 1) целевой ее природы, предполагающей свободное изменение ее форм, в соответствии с необходимостью преобразований в ходе достижения целей; 2) взгляд на организацию как на естественно развивающийся социальный организм, поэтапное становление которого детерминировано рядом специфических закономерностей.

Ситуационный подход к управлению – это подход, при котором, выбор оптимальной организационной структуры и эффективных механизмов управления определяется особенностями ситуации, в которой находится объект управления.

Сущность данного подхода заключается в выборе нужного критерия анализа и оценки управленческой ситуации с точки зрения использования власти и влияния. Чем больше власти и влияния у руководителя, тем благоприятнее и проще управленческая ситуация.

Творческий подход в управлении означает нацеленность социологии управления на выработку и применение оригинальных, нестандартных решений, разработку новаторских приемов позволяющих значительно повысить эффективность функционирования, как управляющей, так и управляемой подсистем. Данный подход предъявляет высокие требования к личным качествам руководителей различных уровней.

Дескриптивный и нормативный подходы к управлению – это способы анализа объекта социального управления, оценки его состояния и возможностей изменения. Анализ объекта предполагает описание того, каков социальный объект и что он представляет собой в настоящее время, а также того, каким он должен быть в ближайшем будущем и в перспективе.

Дескриптивный подход ограничивается описанием наблюдаемых свойств социальных объектов, а нормативный предполагает разработку рекомендаций, программы действий, осуществление которой приведет к заданной цели

Тема 2. История развития управленческой мысли

2.1 Классический этап развития западной социологии управления: научный менеджмент Ф. Тейлора, теория администрирования А. Файоля, теория бюрократии М. Вебера.

2.2 Неклассический этап эволюции зарубежных школ и концепций управления: школа человеческих отношений (М. П. Фоллет, Э. Мэйо), школа поведенческих наук (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др.).

2.3 История управленческой мысли России (А.А. Богданов, П.А. Сорокин, А.К. Гастев).

2.4 Актуальные тенденции современной социологии управления.

2.1 Классический этап развития западной социологии управления

Человечество на протяжении тысячелетий накапливало опыт организации совместного труда, обмена продуктами материальной и духовной деятельности. Однако формирование специфической отрасли научных знаний – социологии

управления как самостоятельной специальной (частной) дисциплины началось лишь в конце XIX – начале XX века. Родоначальником научных основ управления в мировой социологической литературе считается американский инженер, организатор производства и исследователь Ф.У. Тейлор (1856-1915).

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

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

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

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

Согласно концепции "достигающего руководителя" одного мастера, отвечавшего в цехе за всё, заменяла «функциональная администрация», состоявшая из узкоспециализированных (выполнявших какую-то одну функцию) инструкторов. Если раньше рабочий обо всем заботился сам, то теперь администрация заранее обязывалась обеспечить его документацией, сырьем, инструментами. Рабочему оставалось только хорошо трудиться.

При Тейлоре руководить стало сложнее. Менеджер должен был стать не только техническим специалистом, но и социальным инженером: знать личные качества подчиненных, решать конфликты, заботиться о своем лидерском стиле. Тейлор считал: прежде чем администрация потребует от подчиненных хорошей работы, она сама должна трудиться в два раза лучше.

Таким образом, суть теории Ф. Тейлора заключается в четырех научных принципах управления:

1. внедрение экономных методов работы;
2. профотбор и профподготовка;
3. рациональная расстановка кадров;

4. сотрудничество администрации и рабочих.

Он также ввёл конкретные требования по научному изучению элементов производственного процесса, такие как: разделение целостного процесса на минимальные части, наблюдение и запись всех этих элементов и условий, в которых они совершаются, точное измерение этих элементов по времени и по затрате сил и др.

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

Французский инженер и предприниматель Анри Файоль (1841-1925) создал так называемую административную теорию управления. Он утверждал: управлять — значит вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжении ресурсов. Управление, по его мнению, включает такие виды деятельности: техническую, коммерческую, финансовую, защитную, бухгалтерскую и административную.

Административная теория управления Анри Файоля состоит из двух частей:

- функции управления, которые отвечают на вопрос, что делает руководитель (он выделяет всего пять функций: предвидение, планирование, организация, координирование и контроль). Функции, которые выделил Файоль, до сих пор считаются основными в менеджменте. Он положил начало структурно-функциональному подходу в управлении.

- принципы управления, отвечающие на вопрос как руководитель это делает.

Файоль выделил 14 принципов управления:

- разделение труда,
- власть
- дисциплина
- единство командования
- единство руководства
- подчинение индивидуальных интересов общим целям
- вознаграждение
- централизация
- иерархия
- порядок
- равенство
- стабильность персонала
- инициатива
- корпоративный дух.

Благодаря Файолю, управление стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей. В итоге возникла новая отрасль науки — социология и психология управления. Соединились два подхода к управлению — социологический и психологический.

Наиболее плодотворные социологические идеи были выдвинуты немецкой школой социологии и ее самым ярким представителем Максом Вебером (1864-

1920).

М. Вебером был дан всесторонний анализ общественного развития и теории управления. Он проанализировал типы управления, начиная с уровня общества, государства и заканчивая микроуровнем отдельной организации, исследовал проблемы власти и лидерства, предложил идеал формальной бюрократической организации. По его мнению, бюрократия - наиболее эффективная форма управления, так как она отличается профессионализмом, быстротой принятия решений, оперативностью в решении производственных вопросов, а жесткость связей в бюрократических структурах способствует их устойчивости и четкой направленности на достижение целей организации. Бюрократическая организация укомплектована аполитичными специалистами, лишенными индивидуальности, главным принципом их отбора является их соответствие квалификации и структуре организации.

Вебер предложил следующие принципы бюрократической концепции организационной структуры:

- иерархическое построение организации;
- иерархия приказа, построенная на легальной власти;
- подчинение нижестоящего работника вышестоящему и ответственность не только за свои действия, но и за действия подчиненных;
- специализация и разделение труда по функциям;
- четкая система процедур и правил, обеспечивающая единообразие выполнения производственных процессов;
- система продвижения и пребывания в должности, основанная на умениях и опыте и измеряемая стандартами;
- ориентация системы коммуникаций как в организации, так и вне ее на написанные правила.

Термин «бюрократия» Вебером использовался для обозначения рациональной организации, предписания и правила которой создают фундамент эффективной работы и позволяют бороться с фаворитизмом. Бюрократия рассматривалась им как некий идеальный образ, наиболее эффективный инструмент управления социальными структурами и отдельными структурными единицами.

По мнению Вебера, жестко формализованный характер бюрократических отношений, четкость распределения ролевых функций, личная заинтересованность бюрократов в достижении целей организации приводят к принятию своевременных и квалифицированных решений, основанных на тщательно отобранной и проверенной информации.

Бюрократию как рациональную машину управления характеризуют:

- жесткая ответственность за каждый участок работы;
- координация во имя достижения организационных целей;
- оптимальное действие безличных правил;
- четкая иерархическая зависимость.

Однако позже Вебер стал различать бюрократию в позитивном смысле (западная рациональная система управления) и в негативном смысле (восточная иррациональная система управления), понимая под восточной иррациональной системой управления такую, в которой инструкции, приказы, задания и прочие

формальные атрибуты власти становятся самоцелью.

В целом, представители классического этапа сформулировали основные положения формирования и функционирования эффективной административной организации на рационально построенных, стандартизированных, максимально формализованных принципах управления и деятельности, где человек рассматривался как плохо отлаженная машина. Приверженцы классического направления пытались повысить эффективность управления посредством административных методов по управлению формальной стороной организации при игнорировании потребностей и мотивации работников. Они отстаивали принципы жесткой иерархии, единоначалия, специализации деятельности и разделения труда.

2.2 Неклассический этап эволюции зарубежных школ и концепций управления

Значительный вклад в теорию и практику управления внесла американский психолог Мэри Паркер Фоллет (1868-1933). В 1920-е годы она провозгласила идею гармонии труда и капитала, подчеркивала важность исследования системы человеческих отношений, развивала идеи управления не в строгом соответствии с формальным предписанием, как это было традиционно для того времени, а с учетом конкретной ситуации.

Именно М.Фоллет была первой, кто определил менеджмент как «Обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Это непосредственно связано с делегированием, которое означает передачу задач и полномочий работнику, который принимает на себя ответственность за их выполнение. Как отмечала Фоллет, задачей руководителя является умение «добиться выполнения работы другими», но не с помощью административной силы, а с учетом взаимных интересов работодателя и работника. По мнению М. Фоллет, руководители должны понимать: предприятие может работать лучше, позволяя рабочим быть партнерами в бизнесе. Цель представительства работников – не разделение власти, а ее увеличение. Представительство рабочих не должно превращаться в борьбу за чьи бы то ни было доходы, но должно стать шагом к интеграции. Таким образом, М.Фоллет выдвинула идею участия рабочих в управлении.

М.Фоллет внесла значительный вклад в развитие школы психологии человеческих отношений. Ей первой принадлежит формулировка идеи о том, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а, главным образом, психологические и социальные факторы. Исследования М.Фоллет подтолкнули менеджмент к решению проблемы улучшения человеческих отношений в производственной сфере.

В 1930-е годы теория «человеческих отношений», или «гуманистический вызов», постепенно набирает силу, а затем становится господствующим направлением в социологии организаций. Само название свидетельствует, что оно представляло собой альтернативу «классической теории».

Ярким представителем этого направления был Элтон Мэйо (1880-1948). Всё началось со знаменитых Хоторнских экспериментов, проходивших в «Вестерн Электрик Компани» (близ Чикаго) в 1927-1932 гг.

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

Индустриальное общество, согласно Э. Мэйо, обезличивает людей, надо вернуть им самобытность, естественные обычаи и традиционные ценности. Это можно достичь, если перестроить производство под человека. Задача менеджмента состоит в том, чтобы огромные формальные структуры, этих бюрократических монстров, гонящихся за материальной эффективностью, ограничить снизу и как-то обуздать неформальной организацией, построенной на принципах человеческой солидарности и гуманизма.

Отличительные черты теории "человеческих отношений":

- соединение формальной и неформальной структур власти
- узкая специализация
- широкое участие рядовых людей в управлении
- внедрение новых форм организации труда, которые повышают мотивацию и удовлетворенность работой
- преувеличение роли малой группы и солидарности.

Сторонники данного подхода, несмотря на различия между ними, были едины в одном: жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека. Отсюда — поиск новых организационных структур, новых форм труда и новых методов мотивации работника.

Абрахам Маслоу (1908-1970) первым осознал законы построения человеческих потребностей. Он понял, что не сама потребность движет человека, а степень ее неудовлетворения. Потребности в самом общем виде можно определить, как заботу индивида об обеспечении необходимых средств и условий для собственного существования, и самосохранения, стремление к устойчивому сохранению равновесия со средой обитания (жизненной и социальной).

А. Маслоу выделил пять уровней или групп мотивов поведения в зависимости от доминирующих в тот или иной момент потребностей:

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

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

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

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

5. Личностные, духовные потребности — это потребности в

самоактуализации, самовыражении через творчество.

Достоинство концепции Маслоу в её «двигательной пружине» - принципе иерархии потребностей. По мнению А. Маслоу, потребности одного типа должны быть удовлетворены полностью прежде, чем другая потребность, более высокого уровня, проявится и станет действующей. Другая закономерность, замеченная Маслоу, состоит в том, что, когда удовлетворяются потребности более простые, человек начинает тянуться к потребности более высокого порядка.

С точки зрения управления персоналом и внедрения системы мотивации труда, крайне важно достичь необходимого уровня удовлетворения физиологических, социальных потребностей и потребности в безопасности, для того чтобы у работника появилась потребность в самовыражении, а также создать условия для ее реализации на данном предприятии.

Идеи Маслоу получили дальнейшее развитие в двухфакторной теории мотивации Херцберга. Автор этой теории американский психолог Фридрих Герцберг (1923-2000) пришёл к заключению, что можно выделить два фактора, которые влияют на удовлетворённость человека своей работой: гигиенический и мотивационный.

К гигиеническим факторам автор теории отнёс условия трудовой деятельности: оплату труда, политику руководства, взаимоотношения в коллективе и прочие важные моменты.

К мотивационным Ф. Герцберг относит те обстоятельства, которые стимулируют работника работать ещё эффективнее. Это интересная работа, перспективы карьерного роста, достижения и поощрение за них, доверие.

Ф. Герцберг отметил, что недостаточность гигиенических факторов приводит к неудовлетворённости работой, но, вместе с тем, одних гигиенических факторов недостаточно для мотивации работника.

Для сохранения лучшего, наиболее ценного персонала и стимулирования его работы главными мотивационными факторами являются интересная работа, высокая степень самостоятельности, признание успехов, карьерный рост.

Во второй половине XX века широкую известность получила «Теория X» и «Теория Y» американского социального психолога Дугласа Макгрегора (1906-1964).

Эта теория отражает два противоположных взгляда на природу человека. В основе теории «X» лежит следующий подход к природе человека:

- работники ненавидят свою работу и стараются её избегать;
- их следует принуждать, держать под контролем, угрожать наказанием или наказывать, чтобы добиться эффективной работы;
- постоянное руководство и контроль необходимы, так как работники не желают ни за что отвечать;
- главная ценность для работников — гарантированное рабочее место, а честолюбивые стремления им не присущи.

По мнению Д. МакГрегора, в своём большинстве менеджеры в своей работе открыто или завуалированно следуют именно теории «X», ставя во главу угла производственные вопросы.

Представления демократичного руководителя о работниках и управлении

отличаются от представлений авторитарного руководителя. МакГрегор назвал их теорией «Y».

Менеджер, работающий по этой теории, принимает демократичный стиль руководства, поскольку понимает природу человека совершенно иначе:

- труд для работника — такой же естественный процесс, как, например, игра, или как отдых;
- люди умеют организовывать и контролировать свой труд, если, конечно, заинтересованы в нём;
- выполнять работу люди предпочитают, самостоятельно принимая решения и беря на себя ответственность за результат;
- каждый работник имеет творческий потенциал и заинтересован проявлять нестандартные решения и мыслить креативно.

Эта теория стимулирует создание условий для пробуждения внутренних побудительных мотивов персонала, рассматривая человека как личность.

Выделив два противоположных стиля управления, Д. Мактрегор по существу описал прошлое и настоящее менеджмента. В прошлом господствовал стиль «X», характерный, по его мнению, более всего для тейлоризма, а сейчас наступает эпоха стиля «Y», к которому призывает доктрина "человеческих отношений".

2.3 История управленческой мысли России

Значительный вклад в развитие социологии управления внесли российские ученые.

Российский учёный-энциклопедист, революционный деятель, врач А.А. Богданов (1873-1928) в книге «Тектология. Всеобщая организационная наука» изложил разработанную им концепцию универсальных типов и закономерностей структурного преобразования любых систем. Основная идея тектологии как «учения о строительном искусстве» состоит в тождественности организации систем разных уровней – от микромира до биологических и социальных.

Наиболее фундаментальные достижения А.А. Богданова состоят в выявлении классов регулируемых (организуемых) и саморегулируемых (самоорганизующихся) систем, а также в выдвижении идеи биорегулятора – механизма прямого и обратного регулирующего воздействия на систему. Он сумел связать организационную (организующую) деятельность с понятием «интереса» (цели), раскрыть динамику организационных структур с формированием цели организации, которая осуществляется органом управления.

Ученый рассматривал общество как организованное целое, которое является суммой человеческих активностей, развертывающихся в природной среде. По его мнению, каждая отрасль народного хозяйства, предприятие, работник как часть организационной системы выполняет в ней и для неё свою определенную функцию. Он обосновал необходимость разработки модели единого хозяйственного плана для экономики страны, сформулировал важнейшие принципы хозяйства, показал, что устойчивость равновесия всех организационных систем определяется крепостью самого слабого звена.

А.А. Богданову принадлежит заслуга в разработке личной тектологии (науки об организации и дезорганизации жизнедеятельности), в фундаменте

которой лежит сознание и самосознание. Он полагал, что познание имеющих всеобщее значение правил, норм и методов организации жизнедеятельности, ведущих к согласию и взаимопониманию, представляет огромную ценность для руководителей.

Важной заслугой выдающегося русского ученого П.А. Сорокина (1889-1968) является разработка теории социальной стратификации – дифференциация совокупности людей на классы, группы, слои в иерархическом ранге, выражающаяся в существовании высших, средних и низших слоев, населения.

Сорокин выделил три формы социальной стратификации: экономическую, политическую и профессиональную.

Профессиональная стратификация, согласно П.Сорокину, проявляется в двух видах: как межпрофессиональная, так и внутрипрофессиональная. Межпрофессиональная стратификация — это иерархия межпрофессиональных групп, а внутрипрофессиональная — внутри каждого профессионального класса.

Питирим Сорокин разработал идею социальной мобильности, под которой понимается любой переход индивида, или социального объекта, из одной социальной позиции в другую, и различал два основных типа социальной мобильности — горизонтальную и вертикальную. Для социологии управления важным является тот факт, что управленцы занимают более привилегированное положение оправдано – у них больше ответственности, нежели у простых рабочих.

Большую роль в развитии одного из важнейших направлений социологии и психологии управления – социальной инженерии - сыграли разработки русского революционера, теоретика научной организации труда и руководителя Центрального института труда А.К. Гастева (1882-1938), создавшего доктрину «трудовых установок», под которыми понимались как конкретные рефлексы, воспитанные в результате продуманной системы трудовых тренировок, так и общее состояние организма, «настроенного» на восприятие инноваций, а главное – саму динамику перестройки работника на новый организационный лад. Ученый доказывал, что в социальной области должна наступить эпоха точных измерений, с заимствованием у естественных наук экспериментальных методик. Он выдвинул задачу превращения современного предприятия в огромную социальную лабораторию. По его мнению, научный эксперимент и техническая рационализация выступают логическим завершением перестройки самого производства.

Выступив с программой переустройства социальных наук, Гастев, в сущности, реализовал переворот в науке о труде и управлении. На практике он создал мощный прикладной Центральный институт труда, подготовивший более 500 тыс. квалифицированных рабочих, разработал множество методик обучения, внедрил новую систему управления на десятках предприятий. Гастев также создал прикладную социологию труда: сбор первичной информации на предприятиях, проведение социальной диагностики трудового коллектива, социальной инженерии при практическом внедрении организационных проектов, к чему пришли еще до революции 1917 г.

2.4 Актуальные тенденции современной социологии управления

В 60-х – 70-х гг. XX века в социологии управления стал все чаще выходить на передовые позиции системный подход, конструктивная роль которого заключается в предоставлении более широких возможностей для исследования перспектив развития определенного объекта, а также для изучения критических переменных и ограничений, возникающих в процессе взаимодействия иерархичного (многоуровневого) объекта с окружающей средой. Большой объем управленческой деятельности сложной системы обычно распределяют как по содержанию, так и по уровням менеджмента. При этом одни из форм распределения управленческой деятельности носят горизонтальный, а другие – вертикальный характер.

Начиная с 60-х гг. XX века в социологии управления наряду с системным подходом многими учеными используется также ситуативный подход, в основе которого лежит понимание того, что оптимальный, эффективный менеджмент возможен только тогда, когда внутреннее функционирование организации четко согласовано с требованиями стоящих перед ней задач, с её техническим оснащением, потребностями персонала (внутренние переменные) и внешним окружением (внешние переменные, определяемые с учетом тех конкретных обстоятельств, в которых находится данная система в данное время).

Одновременно с этим в 50 – 70-е гг. XX века интенсивно разрабатывается процессный (функциональный) подход, особенностью которого является повышенное внимание ученых и практиков к самоуправлению и таким управленческим функциям, как планирование, организация, руководство, координация, контроль, мотивация, принятие решений. Компьютеризация управления позволила шире применять в менеджменте количественные и статистические методы анализа и моделирование.

В последние годы развивается инновационный менеджмент, суть которого можно определить как способ управления, который помогает человеку лучше использовать собственные возможности. Одной из его разновидностей являются такие рефлексивно-инновационные методы (помогающие открыть отдаленные горизонты совершенствования социальных систем и придать им новый импульс управленческого саморазвития на наиболее глубоком уровне), как создание средств, позволяющих организовать особое психологическое пространство (иномир), которое по своим формальным характеристикам максимально отдалено от реальности и является максимально неопределенным для профессионального и личностного жизнетворчества.

Можно выделить следующие основные тенденции современного этапа развития социологии управления.

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

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

Третья тенденция — интернационализация управления, бизнеса. В 1990-е годы большинство развитых стран перешло к открытой экономике, что резко повысило международную конкуренцию, а она, в свою очередь, усилила кооперацию производства, вызвала рост транснациональных компаний. Международный опыт управления подсказывает ряд новых проблем, стоящих перед теорией и практикой социологии и психологии управления.

Тема 3. Основные социологические модели управления

- 1. Три основных инструмента управления: иерархия, культура и рынок.**
- 2. Субординация, реординация и координация как модели социального управления.**
- 3. Управление и манипулирование.**

3.1 Три основных инструмента управления: иерархия, культура и рынок

За свою историю человечество выработало всего три принципиально различных инструмента управления - то есть воздействия на людей.

Первый – это иерархия, где основное средство воздействия – отношение власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ и т.п.

Второй – культура, то есть вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе.

Третий – это рынок, то есть сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Важно понять, что иерархическая организация, культура, рынок – явления сложные. Это не просто «инструменты управления». В живых, реальных хозяйственных и социальных системах все они почти всегда сосуществуют. Речь идет лишь о том, чему отдается приоритет, на что делается главная ставка. Это и определяет сущность, облик экономической организации общества.

Корнем административно-командной системы традиционного советского общества была иерархия, носившая, так сказать, «всеобщий характер». Все имело какую-то линию подчинения, вышестоящую инстанцию, а полномочия высшей идеологической власти были практически ничем не ограничены. Но параллельно с этим советское общество активно использовало и «жесткую» культуру в качестве мощного средства воздействия на своих членов. Через идеологию, членство в партии, под влиянием средств массовой информации, образования, поддерживаемых традиций и привычек люди постигали многочисленные «можно» и «нельзя», контролируемые, прежде всего, партократией. Они либо придерживались их, либо входили в конфликт с официальной системой.

В условиях научно-технической революции новая технология и организация производства выводит передовые страны на такой принципиальный уровень удовлетворения экономических потребностей отдельных личностей, что

это уже – материальная база для достижения реальной экономической свободы в жизни большинства людей.

Перестройка хозяйственного уклада нашего общества состоит в кардинальном структурном изменении. Рынок, как продукт правового государства и хозяйственная реальность, должен стать главным «инструментом управления» на уровне общественного производства в целом. Именно он определит принципы хозяйственного уклада нового общества, его внешнюю среду. Теперь уже товарно-денежные отношения будут стремиться приобретать «всеобщий характер», и общество резонно будет ограничивать этот процесс в некоторых, прежде всего, духовных сферах: образовании, культуре, науке, здравоохранении и т.п.

Иерархия не отомрет и не разрушится – это было бы бедствием, она отойдет на второй план в некоторых областях экономики, требующей большего контроля, а главное переместится ниже – на уровень конкретной организации, где ее полезная роль сохранится еще долго. Сама организация будет адаптироваться к новой внешней, отчасти внутренней среде, в ее недрах бюрократические, механистические структуры и системы управления будут все более сменяться органическими, гибкими, дебюрократизированными структурами и системами. Параллельно должен произойти культурный сдвиг в нашем экономическом, управленческом мышлении, в психологии. Необходимо повернуть сознание руководителя, труженика к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к предпринимателю, а не к бюрократу; к новатору, а не к бездумному исполнителю; к плюрализму и многообразию, а не к унификации и обезличиванию. В общем, и целом мы должны перейти от идеологизации управления к здравому смыслу, от наукообразия абстрактных схем и начетничества самодовольных назиданий к знаниям, дающим практический результат в деле улучшения поведения людей и функционирования организаций.

3.2 Субординация, реординация и координация как модели социального управления.

Модель управления представляет собой совокупность взглядов: на систему управления, процесс воздействия на объект управления и на адаптацию к влияниям внешней среды — для достижения поставленных целей и стабильного развития.

Модель управления включает в себя:

- основополагающие управленческие принципы;
- стратегические перспективы;
- цели и задачи;
- выработанные ценностные ориентации;
- порядок взаимодействия структурных элементов организации;
- корпоративную культуру;
- контроль и аналитический мониторинг;
- мотивационную схему.

Среди моделей управления базовыми по значимости и своей роли являются субординация, координация и реординация. Они взаимно

обуславливают и дополняют друг друга.

Субординация (соподчинение) — это разновидность управления, которая осуществляет вертикальное упорядочение, где один из взаимодействующих элементов исполняет роль ведущего, определяющего деятельность остальных участников взаимоотношений.

Субординация предполагает подчинение сотрудника не только своему, но и всему вышестоящему руководству данной организации. Между субъектом и объектом управления имеется иерархическая зависимость, в соответствии с которой объект зависит от субъекта. Такие отношения существуют как между структурами управления, так и на индивидуальном уровне — между исполнителями и руководителями.

Какой необходимостью вызваны отношения субординации? Они обусловлены необходимостью реализации общих целей и интересов через определенную соподчиненность.

Связь управленческих структур устанавливается по цепочке снизу вверх, имеет характер однозначной связи, где каждый субъект управления подчиняется только одному вышестоящему руководителю. Таким образом, для отношений субординации свойственно применение прямых властных методов управленческого воздействия. Однако следует помнить, что чрезмерная субординация может привести к жесткой регламентации трудовой деятельности работников в ущерб их самостоятельности и в результате — недоиспользованию их творческого потенциала.

Координация представляет собой разновидность социального управления для осуществления горизонтальной упорядоченности в организации как на межгрупповом, так и на внутригрупповом уровне, при этом для взаимодействующих субъектов характерны равновеликость и тождественность. Другими словами, координация — это процесс согласования взаимодействия непосредственно несоподчиненных и равноправных субъектов управления. Собственно, взаимоотношения координации являются проявлением самостоятельной деятельности управленческих субъектов.

Координация дает возможность взаимодействующим сторонам, выполняя общее задание, проявлять нужную самостоятельность и при этом отстаивать и выражать собственные интересы. Процесс координации означает объединение и согласование предпринимаемых шагов для более быстрого и более верного решения поставленных задач с наименьшими затратами материальных средств, ресурсов и сил. Существует горизонтальная и вертикальная координация.

Горизонтальная координация возникает между органами одного организационного уровня управленческой системы. Вертикальная координация возникает между низшими и высшими структурными подразделениями исполнительной власти. При этом субъекты управленческих отношений могут быть, а могут и не быть в организационной зависимости.

Взаимодействие управленческих координаций между подчиненными и неподчиненными структурными элементами является проявлением разнообразия методов и форм управленческой деятельности. Координация дает возможность нижестоящим исполнительным подразделениям быть самостоятельными в осуществлении управленческой практики, лишь

согласовывая ее с вышестоящим координационным органом.

Каким образом осуществляется координация? Координация шагов субъектов управления осуществляется с помощью:

- рабочих совещаний;
- личных контактов руководителей;
- согласования рабочих графиков и планов;
- внесения корректировок в них;
- увязки работы между исполнителями заданий.

Таким образом, координационные отношения представляют собой процесс согласования действий всех управленческих структур, поддержание и совершенствование стабильного функционирования производственного механизма организации.

Какова цель отношений координации? Координационные отношения осуществляются для установления взаимодействия в работе производственных коллективов, специалистов и руководителей, для устранения помех и отклонений от заданного режима функционирования организации.

Реординация (переподчинение) представляет собой еще одну разновидность социального управления, которая используется для осуществления упорядоченности снизу вверх. Дело в том, что властные полномочия имеются не только у верхних управленческих структур в отношении более низших, но и наоборот. Взаимоотношения, которые возникают в ходе реализации таких полномочий, называются отношениями реординации. Наиболее распространенным случаем является сообщение управляемого объекта о своем ходатайстве или о намерении что-либо предпринять, на которое руководитель должен определенным образом отреагировать.

Кроме того, отношения реординации возникают не только как обязательная реакция на какое-либо управленческое действие, но и независимо от него, при этом они могут иметь не только информационный, но и управленческий характер. Итак, реординация — это обратные управленческие отношения, главным образом как реакция органов нижних управленческих структур на то или иное воздействие.

Существуют субъективные и объективные виды обратных связей.

Объективные обратные связи отражают адекватность и уровень понимания объектами характера и элементов воздействия субъекта управления, их роль в развитии и функционировании организации. Для чего необходимы обратные связи? Неполнота или отсутствие объективных обратных связей не дает субъекту управления возможность принимать адекватные решения для эффективного и рационального руководства организацией.

Субъективные обратные связи отражают рациональность собственной деятельности субъектом управления, его подразделений и отдельных элементов. Эти связи позволяют осознать и оценить результаты собственной активности, а также понять, каково реальное отношение к вышестоящим организационным структурам. Поэтому для эффективного функционирования организации необходимо, чтобы любым субординационным отношениям непременно соответствовала реординационная связь.

Эти разновидности управленческих взаимоотношений тесно переплетены

между собой и создают единство и целостность организации.

3.3 Управление и манипулирование

Попытки управлять человеком, группой людей и иными человеческими общностями нередко натываются на сопротивление последних. В этом случае перед инициатором управляющего воздействия открываются два пути:

- 1) попытаться заставить выполнить навязываемое им действие, то есть сломить сопротивление (открытое управление);
- 2) замаскировать управляющее воздействие так, чтобы оно не вызывало возражения адресата (скрытое управление).

Скрытое управление – это такое управляющее воздействие его инициатора, при котором требуемое ему решение принимается адресатом воздействия самостоятельно, без видимого нажима со стороны инициатора.

Скрытое управление адресатом против его воли, приносящее инициатору односторонние преимущества, называется манипулированием.

Манипулирование – это система способов идеологического и социально-психологического воздействия с целью изменения мышления и поведения людей вопреки их интересам.

При этом люди часто не осознают, что их мировоззрение, потребности и интересы и в целом образ жизни во многом зависят от тех, кто ими манипулирует.

Разница между управлением и манипулированием заключается в таком отличительном признаке, как "осознанность". При манипуляции одна из сторон (манипулятор или манипулируемый), или обе стороны сразу, не осознают факта манипуляции. Управление, напротив, предполагает осознанность и добровольность участия в процессе управления.

Манипулирование характеризуется эгоистическими, неблагоприятными целями манипулятора, вносящего ущерб (материальный или психологический) своей жертве.

Признаки манипуляции сознанием:

- вид духовного, психологического воздействия (а не физическое насилие или угроза насилием). Мишенью действий манипулятора является дух, психические структуры человеческой личности.
- скрытое воздействие, факт которого не должен быть замечен объектом манипуляции.
- воздействие, которое требует значительного мастерства и знаний.
- к людям, сознанием которых манипулируют, относятся не как к личностям, а как к объектам, особого рода вещам.

Манипулирование — это часть технологии власти, а не воздействие на поведение друга или партнера. Скрытое управление производится помимо воли адресата, оно предполагает возможное несогласие адресата с тем, к чему его склоняют (иначе инициатору нет оснований скрывать свои намерения).

Процесс манипулирования может быть растянут во времени и представлять многошаговую поэтапную процедуру оказания манипулятивного воздействия на человека. Он может быть относительно простым, включающим "одноактный" период общения с использованием одного или нескольких

приемов манипулятивного воздействия, или структурно достаточно сложным, т.е. включать комплекс (систему) разнообразных манипулятивных приемов, действие которых направлено на различные психологические структуры личности и использование различных психологических механизмов с поэтапной реализацией этих приемов в определенные периоды времени и в различных ситуациях взаимодействия.

Сложные и устойчивые организационные формы тайного принуждения человека могут обозначаться самостоятельными понятиями, например, такими как политические игры, психологические операции, манипулятивные информационно-пропагандистские и информационно-рекламные кампании и т.д. Кроме этого, для обозначения отдельных способов, их устойчивых сочетаний, условий и организации их применения могут использоваться такие понятия, как манипулятивные приемы, манипулятивные техники, манипулятивные технологии и т.п.

Манипулятивные технологии в качестве способа управления поведением людей, влияния на их индивидуальное и массовое сознание, могут применяться на трех уровнях.

Первый уровень манипулирования — это организованное влияние и психологические операции, осуществляемые в ходе реализации межгосударственной политики. Примечателен тот факт, что многие правила и приемы ведения психополитических войн, используемые еще древними цивилизациями, находят применение и сейчас, несмотря на то что мир вступил в третье тысячелетие.

Второй уровень информационно-психологического воздействия манипулятивного характера касается использования различных средств и технологий во внутривнутриполитической борьбе, экономической конкуренции и деятельности организаций, находящихся в состоянии конфликтного противоборства.

Наконец, третий уровень включает манипулирование людей друг другом в процессе межличностного взаимодействия.

Возможности манипулирования особенно возрастают в связи с развитием средств массовой коммуникации.

Приемов и методов, обеспечивающих возможность манипулирования как индивидуальным, так и массовым сознанием, бесконечно много. Изучение их представляет собой самостоятельную задачу. В зависимости же от предметной сферы в области социальных отношений выделяются экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое манипулирование.

Экономические манипуляции начинаются с использования сложного, а лучше - безвыходного материального положения партнера, когда он готов согласиться на любую самую нежелательную для себя работу за ничтожное вознаграждение. К более тонким приемам экономических манипуляций можно отнести такие, как увеличение номинальной ставки заработной платы, выплата незначительных премий, доплат, компенсаций при несопоставимо высокой инфляции и сокращении покупательной способности; необоснованное снижение уровня оплаты труда, задержки и невыплаты. Такого же рода действия могут иметь обратную направленность - когда объектом манипуляций становятся

собственник материальных средств, работодатель. Забастовки и локауты, приуроченные к моменту, когда организация не сможет противостоять нажиму трудового коллектива, - такие же манипуляции. Сюда же можно отнести и любое другое преднамеренное несоблюдение формальных или подразумевавшихся договоренностей экономического характера.

Политические манипуляции основаны на использовании политических механизмов, групп, заявлений, для целей, отличных от заявляемых. Это может быть декларативное следование политиком интересам политических групп, использование их поддержки и последующее неисполнение политических обещаний; сознательное искажение средствами массовой информации реальной расстановки политических сил (информационное); приукрашение одних фактов политического значения и замалчивание других или обнаружение их в последовательности, создающей превратное представление о политических лидерах, партиях, движениях.

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

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

Психологические манипуляции в действительности являются простейшими и входят в состав всех вышеперечисленных. Любое манипулирование индивидуальным или коллективным сознанием обязательно учитывает особенности психического восприятия и устройства манипулируемых. Это не исключает, однако, существования психологических манипуляций, целью которых являются психологические ценности. Человеком можно манипулировать ради завоевания его уважения, дружбы, любви, признательности. Чисто психологические манипуляции могут выступать в качестве прелюдии к другим, подготавливать почву, снимать подозрительность. К проявлениям таких манипуляций можно отнести: внешнюю внимательность и тактичность при внутреннем равнодушии к психологическим проблемам объекта; искусственную идентификацию себя с объектом; формирование симпатий; использование личностного доверия в собственных целях.

Тема 4. Управление как система и управление как процесс

4.1 Управление как система.

4.2 Организационная структура управления.

4.3 Управление как процесс. Понятие функций управления.

4.1 Управление как система

Система управления является совокупностью взаимозависимых и взаимосвязанных элементов, которые образуют единство, упорядоченную целостность. Базисом упорядочения системы управления, как правило, выступает цель ее функционирования.

Система управления представляет процесс создания, поддержания функционирования и совершенствования организационной структуры при выполнении разработанного плана мероприятий и принятого управленческого решения.

Система управления — это форма реализации взаимодействия и развития отношений управления, выраженных прежде всего в законах и принципах управления, а также в целях, функциях, структуре, методах, процессе и механизме управления.

Система социального управления включает следующие компоненты: механизм управления, структуру управления, объекты управления, функции управления, кадры управления, процесс управления.

Механизм управления создается и целенаправленно изменяется людьми, которые осуществляют регламентацию всей совокупности функций, форм, методов, рычагов и стимулов социального управления, чтобы достичь наибольшей его эффективности в данных конкретно-исторических условиях. Общество как сложная, многоцелевая социальная система требует, чтобы механизм управления обеспечивал четкое взаимодействие всех его подсистем и решение стоящих перед ним задач. С этих позиций в общем механизме управления выделяют экономический, организационный и социально-культурный механизмы, основу взаимосвязанного функционирования которых составляют требования системы объективных законов социального развития и управления.

Функции управления — это особые виды деятельности, выражающие направления или стадии осуществления целенаправленного воздействия на связи и отношения людей в процессе жизнедеятельности общества и управления им. К основным функциям социального управления относятся планирование и прогнозирование, организация, координация и регулирование, стимулирование и обучение, анализ и контроль.

Структура управления отражает состав и соподчиненность различных элементов, звеньев и ступеней управления, функционирующих для достижения определенной цели

Функции и структура управления являются двумя сторонами единого целого - организации системы социального управления и выступают соответственно как содержание и форма процесса управления.

Структура управления может быть малоступенчатой (плоской) и многоступенчатой (высокой), а также относиться к одному из трех основных

типов организационных структур - линейной, функциональной или линейно-функциональной (штабной). При этом особенности объекта управления во многом определяют создание соответствующих систем управления.

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

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

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

По масштабам и уровням управленческого воздействия объекты управления подразделяются следующим образом: страна, отрасль, регионы, предприятия и т.п.

По видам регулируемой деятельности объекты управления дифференцируются на: производственные, социальные, политические, социокультурные.

По адресату управленческого воздействия объекты управления подразделяются на: население и все организационные структуры страны, выступающие в качестве единой и целостной социально-территориальной общности; население областных, районных, городских социально-территориальных общностей; персонал учреждений, предприятий и т.п.

В социальном управлении объект одновременно выступает и его субъектом, так как и в том и в другом случае речь идет о людях и составляемых ими социальных общностях.

В процессе функционирования системы управления возникает пять 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 состояниях 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.

4.2 Организационная структура 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 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.

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 выделил 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 долговременных (перспективных) планов;
 - адаптацией управляемой социальной системы к различным переменам;
 - управлением взаимодействиями данной системы с внешней средой.

В соответствии со структурированием системы управления по уровням эта система принимает вид пирамиды, в которой на каждом последующем уровне находится меньше людей, чем на предыдущем.

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:

1. 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.

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



Рис. 4.1 Пирамида управления

4.3 Управление как процесс. Понятие функций управления

Управление следует рассматривать как процесс.

Процесс управления — это совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.

Эти действия, весьма важные для успеха организации, называются управленческими функциями. Таким образом, процесс управления является общей суммой всех функций.

Функции управления - это относительно самостоятельные, однородные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности, объективно необходимые для реализации целей системы управления.

Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный механизм ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление. Под содержанием подразумеваются действия, которые должны осуществляться в рамках конкретной функции.

Содержание действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависит от типа организации (административная, общественная, образовательная и т. д.), от размеров и сферы ее деятельности (производство, торговля, оказание услуг), от уровня в управленческой иерархии (высший уровень руководства, средний или нижний), от роли внутри организации (производство, маркетинг, финансы, кадры) и целого ряда других факторов.

Из всей совокупности функций управления можно выделить те функции, которые:

- являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т. д.) той или иной организации;
- не зависят от объекта, так как применимы к любым социально-экономическим системам и процессам.

В связи с этим данные функции управления называют общими.

Общих функций управления пять:

- планирование (выбор целей и план действий по их достижению);
- организация (распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними);
- мотивация (стимулирование исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей);
- контроль (соотнесение реально достигаемых или достигнутых результатов с запланированными);
- координация (обеспечивает соответствие и согласованность между различными частями управляемой системы путем установления рациональных связей).

Все основные функции менеджмента связывают т.н. связующие функции. К ним относятся коммуникации и принятие управленческих решений.

Коммуникациями называется обмен информацией между отдельными людьми или коллективами работников. Этот обмен необходим как для принятия решений, так и для обеспечения их выполнения.

Принятие решений является важнейшим управленческим актом и осуществляется в рамках любых функций управления. Принятие решения – это всегда выбор из возможных вариантов; право такого выбора дано руководителям.

Наряду с основными и связующими, существуют специальные функции управления. Каждую из них можно рассматривать как определенный вид работы по управлению. К ним относятся маркетинг, управление персоналом, производством, технологическим процессом, финансами и т.д.

Тема 5. Управленческая деятельность как предмет социологического анализа

5.1. Управление как совокупность социальных отношений. Субъекты и объекты управления.

5.2 Управленческая деятельность: её особенности, структура и характерные черты.

5.3 Управление и власть.

5.1 Управление как совокупность социальных отношений. Субъекты и объекты управления

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 социальными взаимоотношениями.

В обществе выделяют различные типы социальных взаимоотношений по следующим основаниям:

1. По субъекту (носителю социальных отношений):
 - индивидуальные;
 - межличностные;
 - внутригрупповые;
 - межгрупповые;
 - международные.
2. По объекту:
 - экономические;
 - политические;
 - социокультурные;
 - религиозные;
 - семейно-бытовые.
3. По модальности (характер взаимосвязи):
 - сотрудничества;
 - взаимопомощи;
 - соперничества;
 - конфликта;
 - субординации (начальник – подчиненный).
4. Наличие или отсутствие элементов формализации:

- официальные;
- неофициальные.

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 состояниях объекта и об изменениях состояний, 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.

Управленческая деятельность – это совокупность действий субъекта управления по реализации функций управления.

К субъектам управления можно отнести отдельного индивидуума, группу людей, а иногда и всё общество в целом.

Субъекты управления по различным группам критериев подразделяются следующим образом:

— по сферам человеческой жизнедеятельности: субъекты политического, экономического, социального и духовно-культурного управления;

— по территориальному фактору: субъекты всемирные, международные, общегосударственные, региональные, местные;

— по области функционирования: субъекты управления финансами, обороной и национальной безопасностью, наукой, здравоохранением, культурой и т. д.;

— по решаемым государственным задачам: законодательные, исполнительные, судебные управленческие институты;

— по решаемым общественным задачам: партии и общественные движения, профессиональные союзы и ассоциации, общественные фонды, кооперативы и товарищества, религиозные институты, семьи и т. д.

— по степени временной устойчивости: субъекты существуют в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном режиме;

— по размерам: единичные, малые, средние и крупные субъекты

управления.

Субъект управляет объектом, который представляет собой еще более сложное социальное образование. Это могут быть как отдельные люди, так и группы лиц, страны, народы, человечество в целом. Каждому объекту соответствует свой субъект управления.

Поэтому в соответствии с классификацией субъекта определяется и объект. Это, например, объектами управления могут быть общество в целом, отдельные сферы его жизнедеятельности, отрасли экономики, политические институты, административно-территориальные образования, профессиональные и общественные объединения, другие юридические и физические лица.

Сложность управленческих отношений заключается в том, что они вбирают в себя субъективные проявления и объективную обусловленность. Их специфика заключается в следующем:

- в объективной обусловленности установления и развития управленческих отношений;
- в осознанном характере осуществления управленческих действий;
- в индивидуализированном характере принятия управленческих решений;
- в формальных и неформальных взаимодействиях (формальный управленческий труд предписан нормативными актами и определен социальными ожиданиями, а неформальные взаимоотношения ничем не регламентируются и основываются на добровольных началах симпатий и антипатий);
- в иерархичности отношений подчинения и руководства;
- во многообразии социальных отношений между различными субъектами и объектами управления, возможности перемен их ролями.

5.2 Управленческая деятельность: её особенности, структура и характерные черты

Управленческая деятельность, труд — это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной координированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса, а поэтому характеризуется всеми присущими ему элементами — предметом труда, средством труда и самим трудом, а также его результатом.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация; в первом случае она «сырая», а поэтому не может применяться на практике. Однако в результате управленческой деятельности на ее основе создается решение, т.е. информация, исходя из которой, объект управления может предпринимать конкретные действия.

Средствами управленческого труда является, следовательно, все то, что будет способствовать осуществлению операций с информацией — от

компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Управленческий труд относится к категории труда умственного, осуществляемого человеком в виде нервно-психических усилий. Одной из самых главных его характеристик умственного труда является его сложность.

Сложность управленческого труда обуславливается несколькими обстоятельствами. Во-первых, масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов.

Во-вторых, сложность управленческого труда характеризуется степенью новизны принимаемых решений, объемом требуемых изменений в состоянии объекта управления, поиском нетрадиционных подходов к ним.

Наконец, в-третьих, сложность управленческого труда определяется степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать.

Управленческий труд существует в трех основных формах: эвристический, административный и операторный.

Эвристический труд сводится к совокупности действий по анализу и изучению тех или иных проблем, стоящих перед организацией, и разработке на основе этого различных вариантов их решений, в основном стратегического характера — управленческих, экономических, технических.

Административный труд является уделом, в основном, руководителей и предполагает текущую координацию и оценку деятельности подчиненных. Этот труд осуществляется в нескольких формах: распоряжения; контроль за работой подчиненных, их поощрение или наказание; организация обмена информацией.

Операторный труд направлен на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией. Он охватывает такие виды деятельности как документационная; первично-счетная и учетная; коммуникативно-техническая, вычислительная и формально-логическая.

Управленческий труд персонифицируется в деятельности руководителей — должностных лиц, наделенных определенным формальным статусом и отвечающих за деятельность организации или ее подразделений. Дифференциация и специализация управленческой деятельности осуществляется как по горизонтали, так и по вертикали. По горизонтали эта дифференциация предполагает выделение управленческого труда по функциональной принадлежности:

- функциональные руководители — отвечают за деятельность подразделений, состоящих из узких специалистов — профессионалов, обеспечивающих работу организации и ее основных подразделений (бухгалтеры, юристы, экономисты, маркетологи, специалисты по стратегическому анализу и пр.);

- линейные руководители, возглавляющие подразделения, заняты выпуском продукции или оказанием услуг. В производственной организации это мастер, начальник цеха, директор, в вузе — это заведующий кафедрой, декан, ректор и др.).

Вертикальное разделение управленческого труда предполагает строгую

иерархию уровней управления:

- высший уровень управления организацией может быть представлен председателем совета директоров (наблюдательным, учредительным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа аппарата управления (АУ) обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации;

- средний уровень управления обеспечивает реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечает за доведение конкретных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Это руководители отделений, директора предприятий, входящих в состав крупной организации, начальники функциональных отделов;

- низший уровень управления представлен младшими начальниками. Это руководители, стоящие непосредственно над рабочими и другими исполнителями. Ими могут быть мастера, бригадиры, контролеры и другие администраторы, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей.

На всех уровнях управленческая деятельность связана с выполнением не только чисто управленческих, но и исполнительских функций. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается (на высшем уровне исполнение занимает около 10% общего бюджета времени руководителей; на среднем — 50%; на низшем — около 70%).

5.3 Управление и власть

Неотъемлемой составляющей процесса управления является власть.

Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

Согласно социологу Роберту Бирстеду, "власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка".

Руководителю власть позволяет направлять действия подчиненных в русло интересов организации, побуждать их более эффективно работать и предотвращать возникающие конфликты. Понятие власти может относиться к индивиду, группе и организации в целом.

Власть – это управленческая категория, определяющая взаимозависимость между участниками организационного процесса. Чем больше один человек или группа людей зависит от других, тем больше власть у последних.

По направленности власть может быть позитивной (созидающей), но и негативной, означающей способность препятствовать чему-либо. Объем необходимой власти зависит от целей и характера деятельности объекта управления.

Власть в организации может быть формальной, если она подтверждена официальными актами и, неформальной, если она существует фактически, без наличия соответствующих официальных актов. Формальная власть является легитимной, т.е. законной, как с правовой точки зрения, так и в глазах того, на кого она распространяется. В основе неформальной власти лидера — авторитет,

имидж, квалификация, опыт, признание большей эффективности принимаемых им решений и действий по их реализации.

Власть может быть сильной и слабой. При сильной власти руководитель располагает большими, чем при слабой власти, возможностями принятия и реализации стратегических управленческих решений, даже если они не совпадают с мнениями других членов организации.

Сильная власть, в отличие от слабой, более устойчива. Она, как правило, формируется успешными результатами деятельности. Сильная власть часто бывает следствием ориентированности на результат, что положительно сказывается не только на результатах функционирования организации, но и на ее внутренней среде. Борьба за влияние, ведущаяся подчас в организациях, сменяется выстраиванием конструктивных отношений, способствующих достижению поставленных целей. В большей степени востребованными оказываются профессионализм и способность эффективно решать возникающие проблемы.

Основные виды власти в организации:

- Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх.
- Власть, основанная на вознаграждении. Положительное подкрепление, но ограничения в ресурсах при выдаче вознаграждения.
- Экспертная — разумная вера. Исполнитель верит, что руководитель обладает исключительными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность. Данный тип власти менее устойчив, чем харизматическая.
- Харизматическая власть. Слепая вера в личные качества руководителя. Свойства руководителя могут быть просто привлекательны для исполнителя (он хочет быть таким же, власть примера).
- Традиционная власть — исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказы. Она основана на законах.

На основании собственного видения стратегической управленческой ситуации, системы предпочтений, стиля управления руководитель определяет цели, стоящие перед организацией, и обеспечивает их достижение. Степень учета индивидуальной системы предпочтений руководителя при постановке целей и принятии управленческих решений стратегического характера определяет степень авторитарности или демократичности его стиля управления.

Власть руководителя определяется:

- 1) ресурсами, которыми он вправе распоряжаться:
 - финансовыми,
 - материально-техническими,
 - персоналом,
 - информацией и коммуникациями, по которым она поступает,
 - административным ресурсом (определяемым его правами, нормативно-правовой базой, силовыми акциями, возможностью использовать другие источники административной власти),
 - экспертными;
- 2) технологиями, которые он может использовать, в том числе аналитическими, инновационными технологиями, патентами, ноу-хау и т.д.;

3) системой управления и командой, с помощью которых могут быть реализованы принимаемые им решения;

4) индивидуальными качествами лидера.

Руководители в своей деятельности используют все формы власти в различных сочетаниях. Власть, процесс двусторонний. Власть начальника над подчинённым – одна сторона, видимая. Другая сторона – власть подчинённых над начальником, руководитель зависит от подчинённых в вопросах получения необходимой качественной информации для принятия решений, ответственности за результаты работы, которую выполняют подчинённые, способности подчинённых выполнять работу, неформальных контактов.

Баланс власти – это ситуация в управлении, когда уровень влияния обличенного властью руководителя над подчиненными равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя.

Эффективный руководитель будет поддерживать баланс власти в организации: использовать свою власть над подчинённым в разумных пределах, достаточных для достижения целей, но не вызывающих непокорности подчинённых.

6. Социологические основы принятия управленческих решений

6.1 Сущность и специфика управленческого решения.

6.2 Современные методы принятия управленческих решений.

6.3 Эффективность управленческих решений.

6.1 Сущность и специфика управленческого решения

Управленческое решение является неотъемлемой частью руководящей деятельности в организации.

Управленческое решение — это процесс, в результате которого принимается определенное действие или выбирается оптимальный путь развития для достижения поставленных целей.

Управленческое решение основывается на анализе информации, оценке возможных вариантов и выборе наиболее подходящего среди них. Управленческое решение является ответственным и сложным процессом, требующим взвешенности, экспертизы и аналитического мышления. Руководитель, принимающий управленческое решение, должен учитывать множество факторов, включая воздействие внешней и внутренней среды на бизнес-процессы в организации, доступные ресурсы, ожидаемые результаты и потенциальные риски.

Управленческое решение играет важную роль в эффективном функционировании организации. Это позволяет руководителям преодолевать проблемы, принимать важные стратегические решения и достигать поставленных целей. Управленческие решения влияют на каждый аспект работы организации, включая процессы планирования, организации, контроля и мотивации. Принятие правильных управленческих решений может способствовать улучшению результатов организации, оптимизации использования ресурсов, повышению эффективности процессов и развитию

конкурентных преимуществ. Кроме того, управленческие решения обеспечивают основу для развития стратегий, позволяют адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и повышать гибкость организации.

Управленческие решения могут быть четырех основных видов.

1) рациональные – продиктованные окружающими реалиями. В свою очередь, они имеют несколько разновидностей: соответствующие возможностям, обязательствам или последовательности.

2) компромиссные – учитывающие взаимные несовпадающие интересы. Они связаны с ограничениями. Приходится принимать не то решение, которое хочется. Надо делать встречные шаги по отношению к оппонентам либо неблагоприятным обстоятельствам. В роли ограничителей обычно выступают отрицательные последствия или интересы других;

3) интеллектуальные – принимаемые на основании знаний и опыта. Они обычно не имеют явно выраженных ограничений. Это наиболее эффективные, и поэтому предпочтительные решения;

4) интуитивные – это внезапные озарения, исходящие из подсознания. Озарение возможно лишь в определенных условиях: человек должен иметь соответствующие знания, быть увлеченным своим делом. В этом случае наряду с сознанием работает и подсознание, которое и «выдает» иногда неожиданные результаты. Озарения еще называют «инсайт-решениями».

Управленческое решение – это творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект, основанный на знании объективных законов и опыте и ведущий к практическим результатам.

Классификация решений позволяет изучить их особенности и выбрать наиболее эффективные в условиях конкретной задачи. Однако в связи со сложностью условий (влияющих факторов), целей принятия решений, требований и структуры решения создать простую и четкую их классификацию представляется проблематичным. Поэтому могут существовать и существуют различные классификации управленческих решений.

В обобщенном виде классификация управленческих решений может быть представлена следующим образом:

Признак классификации	Виды управленческих решений
1	2
Объект управления	Маркетинговые Производственные Финансовые Кадровые
Характер процесса принятия решения	Интуитивные Основанные на суждениях Рациональные
Количество альтернатив	Стандартные Бинарные Многоальтернативные Инновационные

1	2
Сроки действия	Постоянные (о технике безопасности) Разовые (о премировании) Длительного действия (должностная инструкция) Периодические (ежеквартальные) Краткосрочные (диспетчирование)
Частота принятия решений	Единовременные Циклические Частые
Форма	Письменные Устные
Содержание	Производственные Социально-политические Экономические Организационные Технические
Характер учета изменения условий реализации решения	Гибкие Жесткие
Возможность автоматизации	Программируемые (связаны с большим объемом информации) Поддающиеся частичной автоматизации (когда необходимо переработать большой объем информации за короткий срок, автоматизация — в рамках частных задач) Принимаемые на основе только логического обоснования Неисследованные (на основе интуиции и опыта работы)
Время наступления последствий для объекта управления	Стратегические Перспективные Текущие Оперативные Стабилизационные
Природа и специфика способов воздействия на объект управления	Политические Экономические Технические
Число субъектов, влияющих на принятие решения	Определяющие Конкурентные Адаптирующие
Технология разработки решения	Организационные (запрограммированные, незапрограммированные) Компромиссы

1	2
Прогнозная эффективность	Ординарные (неэффективные, рациональные, оптимальные) Синергетические Асинергетические
Степень важности учета временных ограничений на разработку, принятие и исполнение решений	Решения в реальном масштабе времени Решения, принимаемые в течение одного из этапов Решения, не имеющие явных ограничений по времени их принятия
Состав и сложность реализации решений	Простые Процессные (алгоритмизированные, размытые)

Этапы принятия управленческого решения

Процесс принятия управленческого решения включает несколько этапов, которые обеспечивают систематический подход и максимизируют шансы на принятие эффективного решения. Вот основные этапы принятия управленческого решения:

1. Идентификация проблемы или задачи: Руководитель должен ясно определить проблему, которую необходимо решить или задачу, которую нужно выполнить. Это может включать анализ текущей ситуации, обнаружение причин проблемы и определение целей, которые нужно достичь;

2. Сбор и анализ информации: Руководитель должен собрать достоверную информацию, необходимую для оценки вариантов и принятия решения. Это может включать сбор данных, проведение исследований, консультации с экспертами и анализ существующих ресурсов;

3. Оценка альтернатив: На этом этапе руководитель анализирует различные варианты решения, оценивает их преимущества и недостатки, их соответствие целям и требованиям организации;

4. Принятие решения: Руководитель выбирает наиболее подходящий вариант из представленных альтернатив и принимает окончательное решение. Это решение должно быть обоснованным, гибким и учитывать предшествующие этапы принятия решения;

5. Реализация и контроль: После принятия решения руководитель осуществляет его реализацию, разрабатывая планы действий, назначая ответственных и устанавливая механизмы контроля и оценки результатов.

6.2 Современные методы принятия управленческих решений

Методы в сфере управления рассматривают как инструменты анализа и разработки управленческих решений. К методам принятия управленческих решений относятся:

- Эвристические методы (неформальные) управленческих решений – методы, основанные на аналитических способностях и интуиции руководителя;
- Методы комплексного принятия решений (обсуждения): метод

экспертных оценок. Создается целевая группа специалистов, которые принимают решение на основе обсуждения;

- Метод Дельфи – метод, основанный на многоуровневом анкетировании. Анкетирование проводится в несколько этапов, после каждого из которых анкеты обрабатываются и выводится определенное общее мнение. В дальнейшем, кардинальные изменения общего решения должны поясняться каждым экспертом, который их предлагает;

- Количественные методы принятия решений. Эти методы используются для обработки информации, представленной в количественных измерителях. Чаще всего обработка производится с использованием комплексного обеспечения. Но применение только количественных методов не дает безусловных оснований для принятия решений;

- Индивидуальные стили принятия решений – совокупность приемов, методов, способов, которыми преимущественно пользуется руководитель для принятия управленческих решений;

- Матрица оценки результатов реализации решений. Для составления такой матрицы выбирают показатели оценки экономической и социальной эффективности результатов решений;

- Игровые методы. Игра, в данном случае, является моделью развития определенного явления в определенных условиях, а результатам использования метода является выработка стратегии решения проблемы;

- Методы, основанные на построении дерева решений – используются для структурирования сложных проблем с целью разделения их на соподчиненные уровни.

- Методы аналитично-системационные .

Условия принятия управленческих решений:

1. Условие определенности. Ситуация, в которой руководителю полностью известны все обстоятельства принятия решений и последствия его реализации.

2. Условия риска, когда известны обстоятельства возникновения проблемы и принятия решения и вероятности развития событий. В условиях риска нет идеально правильного решения, а метод его основания выбирается руководителем исходя из прошлого опыта принятия решений.

3. Ситуация неизвестности и неопределенности. Ситуация, когда у руководителя недостаточно информации о проблеме, об условиях ее реализации, о возможных результатах.

С конца прошлого столетия в практике менеджмента стали развиваться новые способы эффективных решений. Всемирно известный теоретик современного менеджмента Р. Дафт предложил нижеследующие образные названия для современных приемов принятия решений:

1. «Мозговой штурм» – это обсуждение в интерактивной (все обязательно высказывают свое мнение) группе альтернатив решения, совместный публичный поиск наилучшего варианта. При этом могут выдвигаться самые невероятные предложения. С ходу ничего отвергать нельзя, все обосновывать.

2. «Адвокат дьявола» – это специально приглашенный оппонент, настроенный исключительно критически. Он привлекается на стадии обсуждения выработанного проекта решения. Задание у данного оппонента-

адвоката следующие: поиск «слабых мест» в предлагаемых решениях; побуждение к переосмыслению принятых подходов.

3. «Мультипликативная защита» – это дискуссия между разработчиками проекта решения и их оппонентами. Этот прием также применяется на стадии обсуждения проекта решения. В дискуссии участвуют две группы. Одни приводят аргументы «за» выработанный ими проект. Другие выдвигают доводы «против». В дискуссии вырабатывается окончательный вариант.

4. «Модель Карнеги» – это совместный поиск решения коалицией менеджеров и специалистов разных областей и рангов. Данная модель позволяет более широко и всесторонне взглянуть на решаемую проблему, не замыкаясь в узких рамках специальности.

5. Консалтинг – это снабжение менеджера квалифицированной информацией по заданной проблеме, консультирование в рамках подготовки к принятию управленческого решения. В менеджменте, учитывая специфику деятельности руководителей, консалтинг стал вспомогательной функцией. С помощью консалтинга менеджеры готовят важные решения, разрабатывают и осуществляют сложные проекты.

6.3 Эффективность управленческих решений

Соотношение эффекта (результата) и затрат характеризует эффективность какой-либо деятельности или явления. Эффективность может быть положительной и отрицательной.

Целесообразно рассматривать эффективность как результативность функционирования системы и процесса управления, как результат взаимодействия управляемой и управляющей систем, т.е. интегрированный результат компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, – это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

Понятие «эффективность решений» можно рассматривать как эффективность разработки решения и эффективность реализации управленческих решений, что соответствует двум стадиям процесса принятия управленческих решений. На каждом из них могут использоваться свои подходы к оценке и показатели эффективности.

Эффективность управленческого решения определяется по следующим параметрам:

- Решение исходит из реальных целей;
- Для осуществления решения имеется необходимое количество времени и ресурсы;
- Его можно применить к конкретным условиям среднестатистической организации;
- Заранее продуманы рискованные ситуации;
- Решение по прогнозам не создает конфликтные ситуации;
- Учитывается возможность изменений в деловом и фоновом окружении управленческого решения;
- Оно предоставляет возможность в плане осуществления контроля

исполнения.

Управленческие решения принимаются на всех уровнях руководства в соответствии с функциональными обязанностями и правами руководителей.

Оперативность и качество решения вопросов в значительной мере зависит от опыта и знаний руководителя в конкретной сфере деятельности. Так, руководитель, хорошо знающий технологию производства и возможности, подчиненных ему работников, сможет быстрее и правильнее сориентироваться, и принять необходимые решения в случаях появления брака, нарушения графика выпуска изделий и т.д.

Быстрота, правильность и четкость решений зависят и от личных качеств руководителя, его решительности, инициативности, смелости, стремления к самостоятельному выполнению возложенных на него обязанностей и от его организаторских способностей. Ему нередко приходится, принимая решения, идти на определенный риск. Но этот риск должен быть обоснованным. Знаменитая формула военного искусства «кто ничем не рискует, тот ничего не достигнет» вполне применима и для управленческой деятельности. Однако эта формула предполагает точный расчет, правильное предвидение, основанное на знаниях, логических рассуждениях, а не безрассудные действия.

Эффективность компании в целом складывается из эффективности управленческих решений, эффективности продукции, способности компании к ее производству, высокого имиджа среди поставщиков, контрагентов и клиентов.

Эффективность управленческих решений — это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др.

Аналогично классификации общей эффективности и эффективность управленческих решений разделяется на организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экологическую, этическую и политическую.

Организационная эффективность управленческих решений — это факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время. Организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: в организации жизни и безопасности, в управлении, стабильности, порядке. Организационная эффективность и качество управленческих решений неразрывно связаны между собой и поэтому во многих публикациях эти параметры управленческих решений рассматриваются совместно.

Экономическая эффективность управленческих решений — это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретных управленческих решений, и затрат на его разработку и реализацию.

Социальная эффективность управленческих решений также может рассматриваться как факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют

следующие потребности человека: в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

Технологическая эффективность управленческих решений — факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами.

Психологическая эффективность управленческих решений — факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Психологические цели реализуют следующие потребности человека: в любви, семье, свободном времени.

Правовая эффективность управленческих решений оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Правовые цели реализуют потребности человека в безопасности и порядке.

Экологическая эффективность управленческих решений — это факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Экологические цели реализуют следующие потребности человека: в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, физиологические.

Этическая эффективность управленческих решений — факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Этические цели реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.

Политическая эффективность управленческих решений — это факт достижения политических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Политические цели реализуют следующие потребности человека: в вере, патриотизме, самопроявлении и самовыражении, управлении.

Эффективность управленческих решений разделяется по уровням ее разработки, охвату людей и компаний. Выделяют эффективность управленческих решений на уровне производства и управления компании, группы компаний, отрасли, региона, страны.

Роль и место принятия решений в процессе управления

Как известно, процесс управления представляет собой целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления, осуществляемое для достижения определенных целей. Процесс управления организацией состоит из взаимосвязанных обобщенных функций: планирование, организация, мотивация, координация и контроль, объединенных связующими процессами коммуникации. Указанные общие функции управления, в свою очередь, могут быть представлены совокупностью частных функций. Так, например, планирование включает функции анализа состояния объекта управления, прогнозирования тенденций его развития, определения целей управления, разработки плана достижения целей; контроль включает функции учета, анализа

текущего состояния объекта и оценки степени достижения цели.

Выполнение общих и частных функций управления требует принятия соответствующих решений. Принятие решений – составная часть любой управленческой функции, которая обеспечивает ответы на вопросы «что делать» и «как делать», возникающие при осуществлении функций управления.

Таким образом, процесс принятия решений выполняет в процессе управления особую роль – он необходим для осуществления всех функций управления. По образному выражению, функции управления зависят от принятия решений, как язык зависит от словаря и грамматики.

Теория принятия решений является составной частью науки управления. В этой теории содержится система основных идей, описываются закономерности процесса принятия решений, определяются методы и технология принятия решений, формулируются важнейшие практические рекомендации. Знание теории вооружает руководителя научно обоснованным подходом к выполнению своей основной функции и обеспечивает возможность планомерного повышения ее эффективности. Знание теории принятия решений – это условие профессиональной компетентности руководителя.

Тема 7. Технологии социального управления

7.1 Социальные технологии: понятие и сущность.

7.2 Социальное прогнозирование.

7.3 Социальное проектирование.

7.4 Социальное планирование.

7.1 Социальные технологии: понятие и сущность

Понятие «социальные технологии» является одним из новых понятий в современной социологии. Оно применяется в отношении разъяснения особенностей управления как обществом в целом, так и определенными организациями, а также любым типом социальных объектов.

Применительно к обществу, проведение анализа данной категории становится возможным, основываясь на примерах поиска рационального типа организации управления социальной средой, культурой и экономикой.

В рамках других уровней общественной организации, социальные технологии находят применение в области управления страной, отдельными областями, краями, городами и районами, что, в свою очередь, связано с разрешением вопросов жизненных проблем людей, как конкретных административных единиц.

В случае, когда рассматривается конкретная организация, принято говорить о последовательности (алгоритме) решений в разрешении определенных социальных задач: повышения уровня квалификации или эффективности труда работников, совершенствование системы мотивации труда работников, укрепление продуктивности взаимоотношений трудящихся, создание эффективной корпоративной культуры – то есть оптимизация рабочего пространства в соответствии с актуальными потребностями работников, благодаря которым происходит создание духовных и материальных ценностей.

Определение социальной технологии

В случае принятия за основу инженерного определения категории «технология», под ней принято понимать систему методов и средств получения, обработки и переработки материалов, сырья, полуфабрикатов, либо изделий, которые необходимы для получения необходимых результатов, которые будут сразу готовы к эксплуатации.

Также под технологией принято понимать определенную форму описания производственного процесса, совместно с инструкцией по введению в эксплуатацию, технологических правил, карт, графиков, поскольку для организации нормальных производственных форм необходимо соблюдение строгой последовательной операций, совместно с обеспечением стабильных критериев воздействия на предметы труда в рамках установленных пределов.

Изобретение социальных технологий было совершено много лет назад. Так, на протяжении многих веков людьми осуществлялось управление общественными делами, передача накапливаемых знаний и информации от одного поколения к другому. Вместе с тем, они всегда использовали технологии, которые чаще всего не были разработаны специально, и были весьма примитивными.

В ходе развития человеческого общества, происходило усложнение социальных связей, происходило увеличение их числа, в значительной мере возрастала динамика общественных процессов, что порождало возникновение новых требований в области совершенствования социальных технологий.

Вместе с тем, продолжали действовать общесоциологические закономерности, среди которых возрастание роли субъективных факторов в области развития мировых цивилизаций, что приводило к кардинальным переменам в практике и теории управления; а также внедрению методов социального воздействия, которые обеспечивают повышенный уровень качества социальных технологий.

Сущность и предназначение социальных технологий

Сущностью и предназначением любых технологий является оптимизация управленческих процессов, совместно с исключением из них всех видов операций и деятельности, не являющихся необходимыми для получения социальных результатов.

Социальную технологию можно трактовать идентично категории «управление», однако окончательный смысл социальной технологии раскрывается исключительно благодаря выявлению и использованию потенциала социальных отношений и «человеческих ресурсов», что должно соответствовать целям и смыслом человеческой жизни, а также реализовываться благодаря общности процедур, методов, приемов и операций специализированной деятельности, которая предполагает использование потенциала творческой активности как в качестве субъектов управления, так и в качестве целостной социальной организации.

При этом, согласно социологическим источникам, существует также и расширенное понятие, в которое включены вопросы проектирования, экспериментирования и проектирования элементов управленческих циклов.

Определение социальных технологий близко к объяснению термина

«организация» в том значении, в котором оно употребляется социологами, подразумевающими процессы фактического выполнения тех аспектов, которые были проработаны на предыдущих управленческих ступенях: в области планирования, проектирования и программирования.

Не во всех организационных процессах может осуществляться регламентация и алгоритмизация: в рамках процесса управления, деятельность руководителя и любого человека, который причастен к управлению всегда сопряжена с элементами творческой импровизации, а также предчувствия.

Из-за этого, деятельность руководителя и организатора может быть связана как наукой, так и с искусством. Вместе с тем, что не означает, что в данной масштабной области поисков рациональных форм организации управленческой деятельности существуют (или должны существовать) программы (алгоритмы) реализации последовательный действий для достижения заранее сформулированных целей.

Благодаря социальным технологиям создаются возможности тиражирования приемов и методов, совместно с многократным их повторением, а также применением в похожих ситуациях для других социальных ситуаций или в других процессах.

В алгоритмах управления, которые закреплены в технологиях, имеются также и негативные аспекты: они могут способствовать консервации приемов и методов, которые именно благодаря данным обстоятельствам на новых этапах могут обрекать разработчиков на неудачи и просчеты.

Социальная технология является важнейшим элементом механизма управления, а также средством перевода с языка намерений на язык конкретно-прикладной язык. Это достигается во многом за счет формализации процессов социального управления, совместно с последующим расчленением на более мелкие элементы благодаря совершению процедур и операций.

Процедура – это комплекс действий, благодаря которым осуществляется управление конкретными процессами.

Операция – это форма непосредственных действий, а также путей решения конкретных задач в области определенной процедуры.

Резюмируя вышеописанное, можно сделать вывод о том, что социальные технологии представляют собой некоторое средство для достижения конкретной цели, который состоит из:

- поэтапной реализации конкретных видов деятельности;
- предварительной, сознательной и планомерной разработки операций с помощью использования научных фактов;
- учета специфики сферы общественной жизни, в рамках чего деятельность и реализуется.

При этом, социальная технология может выступать в двух формах: в качестве проекта, в котором содержатся операции процедуры, и в качестве организационной деятельности, которая выстраивается на основании данного проекта.

7.2 Социальное прогнозирование

Прогнозирование – это разработка прогноза; в узком значении — специальное научное исследование конкретных перспектив развития какого-либо явления. Прогнозирование как одна из форм конкретизации предвидения научного в социальной сфере находится во взаимосвязи с планированием, программированием, проектированием, управлением, целеполаганием.

Социальное прогнозирование — это предвидение тенденций и перспектив возможного развития социальных систем, объектов, общественных явлений, процессов (трудовых коллективов, регионов, процессов миграции населения, деторождения и т.п.). Объектом социального прогнозирования могут быть все социальные системы, все явления, протекающие в обществе.

Социальные прогнозы следует рассматривать и в широком, и в узком смысле. В широком смысле социальные прогнозы представляют собой:

а) комплексное предвидение преобразований социальной среды под влиянием объективных, а также постоянно действующих и целенаправленных субъективных факторов;

б) определение перспектив развития социальной сферы и социального управления и регулирования;

в) определение социальных последствий прогнозных разработок, относящихся к различным сферам жизнедеятельности людей.

В узком смысле социальное прогнозирование распространяется на те социальные объекты, процессы, формы и виды социальных отношений, которые связаны с непродуцированной жизнью человека, трудовых групп и др. социальных общностей; с планированием совершенствования социальных условий труда, удовлетворения социальных потребностей, общественного образования и воспитания и т.д.

Основными принципами прогнозирования являются:

– непрерывность. Разработка прогнозов рассматривается как постоянный процесс, необходимый для уточнения прогнозных оценок в связи с возможными изменениями в реальной обстановке, с одной стороны, и для обеспечения связи между прогнозированием, планированием и регулированием, с другой стороны;

– сочетание перспективных и текущих прогнозов. Определяющим должен быть прогноз на длительную перспективу, раскрывающий закономерности и тенденции развития, в рамках которых составляются и корректируются прогнозы на менее длительную перспективу;

– согласование. Обеспечивает соответствие социального прогноза научно-техническому и иным видам прогноза;

– многовариантность. Необходимо наличие нескольких вариантов для адекватной оценки при выборе прогноза.

Прогнозы классифицируются по разным критериям:

1) по масштабам прогнозирования:

– глобальные;

– структурные (межотраслевые и межрегиональные);

– макропрогнозы;

– микропрогнозы;

2) по целям прогнозирования:

- поисковые;
- нормативные.

В зависимости от периода времени, на который составляется прогноз, прогнозы бывают:

- оперативные;
- краткосрочные;
- среднесрочные;
- долгосрочные;
- дальнесрочные.

Методы социального прогнозирования: экспертная оценка, экстраполирование, моделирование, аналогии, комплексные методики.

Экспертное оценивание — процедура получения оценки проблемы на основе мнения специалистов (экспертов) с целью последующего принятия решения (выбора).

Существует две группы экспертных оценок:

Индивидуальные оценки основаны на использовании мнения отдельных экспертов, независимых друг от друга.

Коллективные оценки основаны на использовании коллективного мнения экспертов.

Совместное мнение обладает большей точностью, чем индивидуальное мнение каждого из специалистов. Данный метод применяют для получения количественных оценок качественных характеристик и свойств. Например, оценка нескольких технических проектов по их степени соответствия заданному критерию, во время соревнования оценка судьями выступления фигуриста.

Известны следующие методы экспертных оценок:

-Метод ассоциаций. Основан на изучении схожего по свойствам объекта с другим объектом.

-Метод парных (бинарных) сравнений. Основан на сопоставлении экспертом альтернативных вариантов, из которых надо выбрать наиболее предпочтительные.

-Метод векторов предпочтений. Эксперт анализирует весь набор альтернативных вариантов и выбирает наиболее предпочтительные.

-Метод фокальных объектов. Основан на перенесении признаков случайно отобранных аналогов на исследуемый объект.

-Индивидуальный экспертный опрос. Опрос в форме интервью или в виде анализа экспертных оценок. Означает беседу заказчика с экспертом, в ходе которой заказчик ставит перед экспертом вопросы, ответы на которые значимы для достижения программных целей. Анализ экспертных оценок предполагает индивидуальное заполнение экспертом разработанного заказчиком формуляра, по результатам которого производится всесторонний анализ проблемной ситуации и выявляются возможные пути ее решения. Свои соображения эксперт выносит в виде отдельного документа.

-Метод средней точки. Формулируются два альтернативных варианта решения, один из которых менее предпочтителен. После этого эксперту необходимо подобрать третий альтернативный вариант, оценка которого расположена между значений первой и второй альтернативы.

Экстраполирование – изучение части или явления в целом и

распространение выводов по одной части на другие части или на будущее.

Моделирование как технология социального прогнозирования (от латинского слова- «modulus» – мера, норма; от французского “modele» – образец, прообраз) – это метод исследования объектов различной природы на их аналогах (моделях) Применяется для выделения или уточнения характеристик существующих или конструируемых объектов.

Моделирование — это многофункциональное исследование. Его научной задачей является воспроизводство на основании знакомства с существующим объектом, другого, заменяющего его. Модель – это аналог оригинала. Основное условие модель - должна иметь сходство с оригиналом, но не повторять его, так в этом случае само моделирование теряет смысл. Основное отличие модели от оригинала – способность к гибкому прогнозному мышлению, не влияющему на исходные данные модели.

7.3 Социальное проектирование

Социальное проектирование — это обоснованное конструирование социального объекта как состояния и как процесса, отвечающего заданным требованиям и изучаемого для построения проекта в близком или отдаленном будущем.

Социальное проектирование представляет собой одно из проявлений целенаправленной деятельности, когда разрабатываются различные варианты решения социальных проблем. Оно применяется также при подготовке социальных планов и программ по регулированию коренным образом преобразуемых процессов и явлений, которые ранее не нуждались в детальной проработке и управлении.

Проектирование, будучи одной из форм выработки и принятия решения, выступает как важный элемент цикла управления, обеспечивающий реализацию других его функций. Однако социальное проектирование в отличие от планирования в меньшей степени обуславливает, детерминирует другие функции управления, ибо допускает многовариантность решений, исходя из имеющихся материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Эта задача несколько изменяется, когда речь идет о реорганизации (реконструкции) существующих социальных процессов или социальных институтов на принципиально иных основах. В этом случае проектирование направлено на поиск и обоснование таких средств, которые предполагают возможность их воспроизведения или замены в различных ситуациях.

Еще одно отличие заключается в том, что социальное проектирование может и не иметь определенных сроков, основываясь лишь на примерных расчетах, без строгого временного ограничения.

Отмечая исключительную важность этого процесса, иногда употребляется термин социальное конструирование. Конструктивная деятельность – это поле творческого освоения социальной действительности. Она базируется на том, что наряду с наиболее вероятной тенденцией существуют менее вероятные, но реально возможные тенденции. Кроме того, обычно имеется запас внутренних социальных ресурсов, который может быть мобилизован для решения данной социальной задачи. И наконец, перспективные цели, близкие по содержанию, могут на каком-то этапе меняться своим положением, или одна и та же цель обеспечивается различными

средствами.

Итак, социальное проектирование – это специфическая деятельность, связанная с научно обоснованным определением вариантов развития социальных процессов и явлений и с целенаправленным коренным изменением конкретных социальных институтов

Этапы социального проектирования

Этапы проектирования - система приемов, методов, правил, процедур, операций создания социального проекта. Наиболее общепринятой является следующая схема социального проектирования: уяснение проблемы (проблемная ситуация) - социальный заказ -- социальный паспорт - цели проекта - задачи проекта - изыскательский прогноз - нормативный прогноз - верификация и корректировка - модель - конструкт - проект.

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

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

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

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

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

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

4) Цели. Цель является поводом для начала любой человеческой деятельности. Истинное понимание субъектами цели - залог успеха. Процесс построения цели соответствует в мышлении процессу практической деятельности. Целеполагание включает в себя три основных звена: а) отображение потребности (мотив); б) отображение путей и способов ее удовлетворения (планирование, программирование действий); в) отображение конечных результатов, последствий (прямых и побочных, желаемых и не желаемых).

5) После определения целей, опираясь на них, важно установить главные задачи, стоящие перед социальной системой. Задача — это формулировка индивидуальной или общественной потребности, ожидающей своего

удовлетворения.

Задачи проектирования формируются на основе тщательного изучения состояния системы, ее материальных, трудовых, финансовых ресурсов, норм и нормативов, удовлетворения определенных социальных потребностей. Чтобы задачи «работали», они должны быть выражены конкретно, при помощи определенных индикаторов:

- а) частные задачи не должны быть растворены в общих;
- б) их нельзя чрезмерно детализировать, сковывать инициативу субъекта социального проектирования.

7.4 Социальное планирование

Социальное планирование- система разработки планов экономического и социального развития на всех уровнях общей структурной организации общества.

Его сущность состоит в научно обоснованном определении целей, задач, показателей, заданий и мероприятий, установлении сроков, темпов и пропорций развития трудовой, производственной, духовной и социальной сфер в трудовых группах, объединениях, отраслях, городах и республиках, масштабе страны или союза государств.

Главные задачи социального планирования: подчинение всех процессов материального, духовного и социального производства интересам людей, удовлетворению их потребностей; обеспечение экономической и социальной эффективности общественного производства; установление социальных нормативов и пропорций развития всех сфер общественной жизни; внедрении принципов общественного самоуправления; подчинение использования социальных факторов и условий для многостороннего развития личности плановому регулированию; целенаправленное регулирование всех социальных процессов и общественных отношений.

Объектом социального планирования являются социальные отношения на всех уровнях, включая социальную дифференциацию, социальную структуру; качество и уровень жизни населения, в т. ч. уровень реальных доходов в целом и по социальным группам; качество и уровень потребления; обеспеченность жильем, его комфортность; обеспеченность населения важнейшими видами благ и услуг; развитие образования, здравоохранения, культуры; определение объема данных услуг, предоставляемых населению на платной и бесплатной основе, и др.

Общие методы планирования характеризуются тем, на какие объективные законы развития общества опираются возможные способы реализации целей, на что они направлены и в каких организационных формах воплощаются.

Долгое время ведущим методом планирования являлся балансовый, который возник как способ обеспечения связей между потребностями общества и его возможностями при ограниченности ресурсов.

Научность социального планирования во многом зависит от использования нормативного метода. Его требования служат основой для составления показателей социального развития на различных уровнях социальной организации общества. Именно нормативы позволяют осуществить расчеты и обосновать реальность плановых заданий, определить ориентиры для развития многих общественных процессов.

Аналитический метод соединяет в себе анализ и обобщение. Его сущность сводится к тому, что в ходе планирования социальный прогресс расчленяется на составные части и на этой основе определяются направления реализации намеченной программы.

Все большее значение приобретает метод вариантов, суть которого заключается в определении нескольких возможных путей решения социальных задач при наличии возможно более полной и достоверной информации. Его разновидностью является метод вариантных приближений: вначале на базе имеющихся исходных данных определяется возможный путь в порядке первого приближения, а затем производятся последовательные уточнения. Применение этого метода связано с поиском оптимального варианта решений той или иной социальной задачи, с правильным выбором приоритетов.

Комплексный метод представляет собой разработку программы с учетом всех главных факторов: материальных, финансовых и трудовых ресурсов, исполнителей, сроков. Его применение предполагает соблюдение следующих требований: определение темпов и пропорций развития социального процесса, его статистической и динамической модели и выработка основных показателей плана.

В социальном планировании все шире стал применяться проблемно-целевой метод, который обычно связан с решением ключевых неотложных задач общественного развития вне зависимости от ведомственной их принадлежности.

Широкое признание получил социальный эксперимент, в ходе которого уточняется механизм действия объективных законов и особенности их проявления на базе одного или нескольких социальных институтов. Полученные выводы помогают скорректировать ход развития планируемого процесса, проверить на практике прогнозируемые положения и выводы.

Важное место в социальном планировании занимают экономико-математические методы. Такое название в известной форме условно. В действительности речь идет о количественном анализе при использовании уже перечисленных выше методов планирования. Математические методы не отменяют социальный анализ, а опираются на него и в свою очередь влияют на дальнейшее его совершенствование.

В настоящее время количественный анализ опирается на такие методы, как линейное программирование, моделирование, многофакторный анализ, теория игр и т.д. Но всем этим формально-логическим количественным процедурам отводится роль специфического инструмента, необходимого для решения различных задач.

В теории и методологии планирования важно уметь применять количественные характеристики. Ведь формальная логика (и математика соответственно) - средство получения новых знаний. Но практическая реализация этих знаний требует не только истинности в математическом значении, но и правильной интерпретации результатов. Только на основе комплексного использования этих методов планирования с помощью количественного анализа возможна выработка оптимального решения. Количественный анализ всегда необходимо сопоставлять со здравым смыслом, чтобы не было абсолютизации количественных характеристик.

Тема 8. Организация как объект управления

8.1 Понятие организации как объекта управления.

8.2 Структура управления организацией и факторы, ее определяющие.

8.3 Менеджер как субъект управления.

8.1 Понятие организации как объекта управления

Каждый человек в течение всей жизни так или иначе связан с организациями. Именно в организациях или при их содействии люди растут, учатся, работают, преодолевают недуги, вступают в многообразные отношения, развивают науку и культуру. В их рамках повсеместно осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходится иметь дело с организациями.

Организация – объединение индивидов в единое целое для совместного труда.

С точки зрения управления более правильным будет использовать следующее определение:

Организации – это социальные объекты, которые нацелены на достижение цели, созданы как специально структурированные и скоординированные системы деятельности и связаны с внешней средой.

На первый план в этом определении выводится организация как социальный объект, или специфическая социальная система. Её специфика состоит в том, что, будучи объектом управленческого воздействия, организация одновременно выступает как коллективный субъект деятельности.

Центральным аспектом организации является координация людей и ресурсов для коллективного достижения желаемых целей.

При этом, организация – это открытая система. Она живет в условиях взаимодействия с динамичной внешней средой.

Основными характеристиками организации являются: миссия и цель, материальная база, персонал, позиция на сегменте рынка (в отрасли), внутренняя и внешняя среда.

Все организации можно разделить на 2 вида: формальные и неформальные.

Неформальная организация — это возникающее стихийно (а не целенаправленно) сообщество людей, которые регулярно взаимодействуют друг с другом для достижения определенных целей. Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов и интересов.

Формальная организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Формальные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие

Коммерческие организации — это организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Некоммерческие организации — это организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками.

По характеру деятельности организации могут быть общественные и хозяйственные.

Общественные организации—добровольные объединения граждан, создаваемые для удовлетворения их духовных и иных нематериальных потребностей. Это политические партии, творческие и профессиональные союзы.

Хозяйственные организации создаются для удовлетворения материальных и социальных потребностей человека и общества и получения предпринимательской прибыли. Это предприятия и их объединения.

По отношению к власти организации могут быть правительственные и неправительственные.

Первые создаются органами власти для решения их специфических задач. Они имеют официальный статус, соответствующие права и обязанности. Это могут быть, например, научно-исследовательские учреждения, комиссии, делегации и т.п. Неправительственные организации создаются по инициативе физических или юридических лиц для решения частных задач. Официальными правами они обычно не обладают.

Любая организация представляет собой сложную систему. В нее входит масса элементов, самых различных по многим параметрам. Цель организации выступает основой упорядочения всех ее элементов.

Если рассматривать организацию как систему, то управление ею является самостоятельной подсистемой. Это и есть менеджмент организации.

Несмотря на все многообразие типов, и видов организаций, различную специфику их деятельности, на управление ими распространяются общие законы менеджмента.

Для достижения организацией успеха, ею надо эффективно управлять. Роль менеджмента в жизни любой формы трудно переоценить. Достижение успеха, высокая рентабельность и конкурентоспособность в определяющей степени зависят от искусства руководителей.

Одним из важнейших аспектов менеджмента являются способы управления организацией. Весь спектр современных способов можно разместить между двумя крайними по сущности позициями – реактивного либо целевого управления.

Реактивное управление является ответной реакцией менеджеров на текущие события и явления. Результат управленческих воздействий задается лишь качественно. Иными словами, подобное управление предполагает недопущение негативных последствий для фирмы.

Целевое управление — это активное влияние менеджеров на все элементы организации для успешной реализации ее цели.

8.2 Структура управления организацией и факторы, ее определяющие

Эффективность достижения целей организации, реализации её стратегии, взаимодействие с внешней средой в значительной мере определяются правильностью построения структуры управления организацией.

Структура управления — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных управленческих подразделений и отдельных должностей,

находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Структура управления организацией должна быть ориентирована на реализацию её стратегии. Так как периодически стратегия и планы меняются, то и структура управления требует адекватных изменений. В условиях усложняющегося экономического развития, требующего нестандартных решений, все больше проявляется конфликт между сложившимися схемами управления и, по существу, новыми объектами управления или между традиционными, рационалистическим и предпринимательским, новаторским стилем управления. Создание систем управления, позволяющих раскрыть творческую инициативу на всех иерархических уровнях, является в настоящее время главной целью реорганизации фирм, и осуществляется это прежде всего на основе определения новых приоритетов в развитии организации.

В теории управления рассматриваются классические и современные виды структур. Классических структур имеется три вида: функциональная, дивизиональная и матричная.

Функциональная структура – это деление организации на части по видам деятельности (функциям).

Функциональная структура предполагает, что группировка должностей в отделы производится на основе близости профессий, компетенций и использования ресурсов. Функциональная структура может рассматриваться как департаментализация в соответствии с организационными ресурсами. Это связано с тем, что каждый тип функциональной деятельности – производство, инженерная деятельность, управление трудовыми ресурсами – имеет отношение к специфическим, используемым для решения организационных задач ресурсам. При этом сотрудники и средства производства рассматриваются как общий организационный ресурс фирмы, поэтому они собираются в одном отделе.

При функциональной структуре каждый из основных отделов фирмы относится к ее главной деятельности как к единому целому.

Дивизиональная структура – это деление организации на самостоятельные подразделения (дивизионы) по видам выпускаемой продукции.

Иногда дивизионы (заводы, филиалы) могут создаваться по географическому принципу. В любом случае базисом департаментализации при этом выступает не столько сходство, сколько разнообразие профессиональной деятельности сотрудников. Главным критерием при группировании является выпускаемая данной частью фирмы продукция. Не случайно поэтому, дивизиональные структуры иногда называют продуктовыми.

Дивизиональная структура лучше всего подходит крупным компаниям. Большинство крупных корпораций состоит из достаточно самостоятельных бизнес-подразделений. Каждое из них решает свои задачи, обслуживает разных клиентов или производит товары, ориентированные на специфические рынки.

Матричные структуры – это сосуществование функциональных и дивизиональных, перекрывающих друг друга командных цепочек и товарных линий.

Перекрывание цепочек, двойные линии властных полномочий образуют матрицу. Сотрудники подотчетны сразу двум начальникам (двойное

подчинение). Обычно иерархии властных полномочий направлены так: функциональная – вертикально, дивизиональная – горизонтально.

Новейшая теория менеджмента выдвинула два вида современных структур организаций.

Это командные и сетевые структуры.

Командная структура – это деление персонала на рабочие и управленческие группы (команды).

Команды пронизывают все уровни от генеральной дирекции до производственных участков. Это позволяет избежать недостатков вертикальной командной цепочки, когда все важные решения принимаются лишь на самом верху, что существенно замедляет работу. Командная структура серьезно повышает вовлеченность персонала в процесс труда, гибкость и адаптивность фирмы к динамике среды.

Команды могут быть весьма различными: целевые и многофункциональные, временные и постоянные, исследовательские и производственные, рабочие и управленческие.

Сетевая структура – это деление компании на самостоятельные подразделения- фирмы по завершённым видам деятельности.

Организация при этом сильно «ужимается». Центральное место в ней занимает брокер (посредник). Он поддерживает посредством телекоммуникаций связи с другими подразделениями-фирмами, которые осуществляют «жизненные» функции. Подразделения- фирмы полностью независимы. Услуги брокера они оплачивают по контракту, из прибыли. Подразделения-фирмы могут быть размещены в любой точке земного шара.

Сетевая структура – это новейший подход к департаментализации.

Сетевая организация обычно имеет 2 – 3 уровня иерархии. Для сравнения, в традиционных структурах их – 10 и более. В тоже время, банкротство или невыполнение контракта одной из фирм сети парализует деятельность всей организации.

В зависимости от этого структуры организаций делятся на высокие и плоские.

Высокая структура – это такая, которая имеет более трех уровней иерархии.

Плоская структура имеет лишь 2-3 уровня иерархии.

Менеджмент организации может быть также охарактеризован еще одним важным понятием – степенью централизации.

Централизация управления – это сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне иерархии.

Децентрализация управления – это передача значительной части властных полномочий на средние и нижние уровни иерархии.

Передача прав в принятии решений от высших менеджеров к низшим называется делегированием полномочий.

Плоские структуры, децентрализация управления и делегирование полномочий прямо связаны между собой. Все они являются современными тенденциями управления. Они по праву принадлежат к лучшим достижениям современного менеджмента.

Факторы, определяющие структуру управления

Можно выделить факторы, непосредственно влияющие на структуру управления и те факторы, которые влияют косвенно.

В качестве непосредственно влияющих на структуру факторов выступают компоненты самого механизма управления - цели, принципы, методы.

Основными факторами, воздействующими на структуру, являются функции управления, их состав, содержание и объем. Развитие функций управления объясняет и обуславливает развитие структуры управления. На структуру управления непосредственно влияют также масштабы и сложность производства (тип производства), характер выпускаемой продукции и применяемой технологии; характер научно-технического прогресса и методы его осуществления (темпы обновления продукции и технологии, интеграции науки и производства и др.); степень концентрации, специализации и кооперирования производства; размеры и территориальное размещение производства.

Наряду с факторами, действующими на структуру непосредственно, следует выделить те, которые влияют на структуру более опосредованно. К этой группе факторов относятся кадры, техника, технология управления, организация труда. Эти факторы хотя и оказывают влияние на структуру, но в целом сами определяются ею.

Важнейшим фактором, влияющим на формирование организационной структуры, является норма управляемости. От неё зависит как численность сотрудников в подразделении, так и число подразделений аппарата.

Таким образом, при формировании структуры управления приходится одновременно учитывать много факторов: цели и систему функций, объем работ и норму управляемости.

8.3 Менеджер как субъект управления

Менеджеры - это наемные профессиональные управляющие, специалисты в области управления, наделенные полномочиями принимать решения и обеспечивать их выполнение по различным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

В рамках системного подхода менеджер рассматривается, прежде всего, как субъект управления, хотя вертикальное разделение управленческого труда не исключает его подчинённость вышестоящему органу управления, при этом руководитель одновременно может рассматриваться и как объект управления.

Термин «менеджер» в последние годы получил весьма широкое распространение и употребляется применительно:

- к руководителям по отношению к подчинённым (исполнителям);
- к руководителям деловых организаций, а также подчинённых функциональных и производственных подразделений (управлений, отделений, отделов);
- к организаторам конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- к специалистам по управлению в сфере производства или коммерции;
- к предпринимателям-организаторам, осуществляющим свою

деятельность в определённой сфере бизнеса;

- к членам органа управления компании, наделённым исполнительной властью и осуществляющим определённые им функции.

Главной задачей менеджера является обеспечение эффективной работы всего коллектива в интересах достижения целей организации или вверенного ему подразделения на основе имеющихся ресурсов (трудовых, материально-технических, финансовых, информационных).

Организация не может существовать без менеджеров, так как они призваны реализовывать в организациях следующие важнейшие функции:

- 1) обеспечивать выполнение организацией её основного предназначения и интересы учредителей компании;
- 2) разрабатывать цели и стратегию деятельности организации;
- 3) осуществлять руководство коллективом организации;
- 4) нести ответственность за результаты деятельности организации;
- 5) устанавливать связи между отдельными операциями в организации;
- 6) являться основным звеном по связи организации с внешним окружением;
- 7) представлять организацию в различных мероприятиях и т.д.

Особенность деятельности менеджера заключается в том, что, с одной стороны, он призван руководить коллективом, а с другой стороны, он сам является членом возглавляемого коллектива. При этом он отвечает не только за свою работу, но и за результаты работы подчинённых. Поэтому эффективность руководства во многом определяется степенью поддержки его деятельности со стороны подчинённых. Организованное руководство совместной деятельностью людей как раз и составляет сущность работы менеджеров. Если менеджер не сможет рационально организовать работу всего коллектива, то все усилия остальных членов этого коллектива могут оказаться напрасными.

Выделяют следующие особенности труда менеджеров:

- активное участие в организации производства (коммерции);
- в основном, умственный характер труда;
- ненормированный рабочий день;
- повышенная нервно-психическая нагрузка, связанная с управлением людьми и принятием ответственных решений;
- труд менеджеров фактически не поддаётся количественному учёту.

Менеджеров вне зависимости от количества уровней управления традиционно разделяют на три категории:

1. Менеджеры низшего звена (операционные руководители) - это младшие начальники, которые руководят непосредственно рабочими и другими работниками. Они составляют большинство управленческих работников в любой организации.

2. Менеджеры среднего звена координируют и контролируют работу младших начальников. Они обычно возглавляют в организации крупные подразделения (начальник цеха, начальник смены, начальник отдела, директор филиала и т.п.) и являются своего рода буфером между руководителями высшего и низшего звеньев.

3. Менеджеры высшего звена (топ-менеджеры) составляют наименее

малочисленный контингент управленческих работников (председатель совета, президент и вице-президент компании, генеральный директор объединения и т.п.). Они отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом. Их работа не имеет чёткого завершения и содержит значительный риск.

Основные требования, предъявляемые к современному менеджеру

Требования к профессиональной компетенции менеджера можно условно разделить на две группы.

Первую составляют знания и умения, позволяющие выполнять профессиональную работу в управлении. Они включают:

- Умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- Информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию;
- Способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;
- Умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Вторая группа требований связана со способностью менеджеров работать с людьми и управлять самими собой. Менеджеры должны иметь личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны других. В данную группу входят:

- высокое чувство долга и преданность делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;
- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

Современный руководитель обязательно должен быть обладателем лидерских качеств.

Менеджеру должны быть присущи важные личные качества: коммуникативность, доброжелательность, отзывчивость, напористость, дисциплинированность, ответственность, инициативность, коллективизм, самообладание, выдержка, интеллигентность и др.

Одной из важнейших характеристик деятельности руководителя является стиль управления.

Стиль управления – манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

Классификаций стилей управления множество, но традиционно выделяют три основных стиля: авторитарный, демократический и либеральный.

- авторитарный стиль управления — характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций,

строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов;

- демократический стиль управления — опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения;

- либеральный стиль управления — отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий. Исследование К. Левина дало основу для поисков стиля управления, который может привести к высокой производительности труда и удовлетворенности исполнителей.

Значительное внимание исследованию стилей руководства было уделено в трудах Р. Лайкерта, который в 1961 г. предложил континуум стилей руководств. Его крайними позициями являются руководство, сосредоточенное на работе, и руководство, сосредоточенное на человеке, между ними расположены все другие типы лидерского поведения.

Согласно теории Лайкерта, различают четыре стиля руководства:

1. Эксплуататорско-авторитарный: руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основным стимулом — страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.

2. Патерналистски-авторитарный: руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительное, а наказание — потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной структуре.

3. Консультативный: руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным. Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации. Неформальная организация не совпадает с формальной структурой лишь частично.

4. Демократический стиль руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

Р. Лайкерт назвал модель 1 ориентированной на задачу с жестко структурированной системой управления, а модель 4 — ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. По мнению Р. Лайкерта, последний подход является самым эффективным.

Попытки определения универсального стиля руководства потерпели

неудачу, т.к. эффективность руководства зависит не только от стиля управления руководителем, но и от очень многих факторов. Поэтому ответ начали искать в рамках ситуационных теорий. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что управленческое поведение должно быть разным в различных ситуациях.

Модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили в 1970-е гг. Т.Митчел и Р.Хоус. В своей основе она базируется на мотивационной теории ожидания. Исполнители будут стремиться к достижению целей организации тогда, когда будет связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатами работы и вознаграждением, т.е. если они получают от этого какую-то личную выгоду. Модель Митчелла и Хауса включает четыре стиля управления:

1. Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то наиболее предпочтительным считается "стиль поддержки".

2. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше использовать "инструментальный стиль", сходный с ориентированным на создание организационно-технических условий производства. Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, что бы им указывали, что и как им нужно делать, и создавали необходимые условия работы.

3. Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на "участие" подчиненных в принятии решений, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управленческой деятельности. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений.

4. Имеется еще стиль, ориентированный на "достижение", когда руководитель ставит перед исполнителями посильные задачи, обеспечивает условия, необходимые для работы и ожидает самостоятельного без какого — либо принуждения выполнения задания.

Одной из наиболее современных является модель стилей руководства, предложенная американскими учеными В.Вруман и Ф.Йеттоном. Они, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы, разделили руководителей на 5 групп по стилям руководства:

1. Руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации.

2. Руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решения.

3. Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с их учетом принимает собственное решение.

4. Руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему, и в результате вырабатывают общее мнение.

5. Руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.

9. Информационно-коммуникационные процессы в системе управления

9.1 Роль коммуникаций в управлении. Виды коммуникаций.

9.2 Коммуникационный процесс: элементы и этапы.

9.3 Коммуникации в системе менеджмента организаций.

9.4 Барьеры коммуникаций и пути их преодоления. Повышение эффективности управленческих коммуникаций.

9.1 Роль коммуникаций в управлении. Виды коммуникаций

Для осуществления своей деятельности руководитель должен постоянно производить обмен информацией. Обмен информацией встроен во все виды управленческой деятельности и является связующим процессом или коммуникацией.

Коммуникации — это устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой взаимозависимость этапов работы с информацией.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, ЧТО передается, и то, КАК это «что» передается.

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Цели коммуникации в организации:

1. Организовывать информационный обмен между субъектом и объектом управления.
2. Наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией.
3. Установить взаимосвязь между людьми в организации.
4. Сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду организации.
5. Организовать совместную работу коллективов с целью выполнения задач организации.

Основными задачами коммуникативного процесса являются:

- Информационная (познавательная) – передача сведений и знаний;
- Интерактивная (побудительная) – организация взаимодействия между людьми путём согласования действий, распределения работы, влияния на позицию и поведение;
- Перцептивная (контактная) – восприятие друг друга партнёрами по общению, установление взаимопонимания;
- Экспрессивная (эмоциональная) – возбуждение или изменение эмоциональных переживаний.

Виды коммуникаций в организациях:

- Вертикальная — это обмен информацией между руководителем и подчиненными;

– Горизонтальная — представляет собой процесс передачи информации между сотрудниками одного уровня;

– Вербальная — процесс общения с целью передачи информации при помощи слов;

– Невербальная — общение с помощью мимики, жестов, взглядов;

– Формальная

– Неформальная

– Межличностная

– Эмпатическая

– Интеллектуальная

Форма коммуникаций:

– Письменная

– Устная

– Видео

– Электронная

– Эмоциональная

Средства коммуникаций:

– Документы

– Речь

– Знаковые системы

– Электронные средства связи

– Видео- и телекоммуникации

– Элементы структуры физиологической системы человека

Значение коммуникации в организации:

1. Коммуникация — основное условие существования и развития организации.

2. Коммуникация осуществляет взаимодействие с внешней средой, определяя уровень и качество принятия управленческих решений.

3. Коммуникации характеризуют состояния внутренней среды организации путем обеспечения функционирования и взаимодействия людей, структуры, целей, технологии и задач организации.

4. Коммуникация создает неформальную структуру в процессе функционирования организации и способствует сближению с ней формальной структуры.

9.2 Коммуникационный процесс: элементы и этапы

Коммуникации – сложное явление. Их нужно рассматривать как процесс.

Коммуникационный процесс в менеджменте — это обмен информацией (в любой форме) между элементами организационной системы по каналам прямой и обратной связи.

Элементы коммуникационного процесса:

– Источник – отправитель информации, создатель идеи (коммуникант), сообщения, информации;

– Сообщение - информация, которую передает источник получателю;

– Канал (прямой и обратной связи);

Коммуникационными каналами являются способы передачи информации.

Существуют следующие виды коммуникационных каналов:

1. Физически контактные – личное общение;
2. Интерактивные – телефон, электронная почта, Интернет;
3. Личностно-статистические – письма, факсы, телеграммы;
4. Безличностно-статистические – отчеты, справки, бюллетени

– Получатель

Коммуникация включает и то, что передается, и то, как это «что» передается.

Передаваемая в процессе коммуникаций информация проходит несколько этапов:

– Зарождение – формулирование идеи и отбора информации;

Коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую важную идею или сообщение надо донести.

– Кодирование и выбор канала передачи информации – Прежде чем передать идею, отправитель должен закодировать ее в определенные символы: слова, интонацию и жесты (язык тела). Именно такое кодирование превращает идею в сообщение. Он должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования.

– Передача – использование выбранного канала. На этом этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или ряда идей). Речь идет о физической передаче сообщения.

– Декодирование – восприятие и интерпретация переданного по каналу в понятное значение для получателя. Получив сообщение, получатель декодирует его. Декодирование – это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет, что имел в виду отправитель, формулируя идею. Если реакции на идею не требуется, процесс коммуникации на этом можно считать завершенным. По ряду причин, о которых речь пойдет далее, получатель может придать сообщению не такой смысл, какой вкладывал в него отправитель. В менеджменте процесс коммуникации можно считать эффективным, если получатель подтвердил, что идея им понята правильно, реальными действиями, которых ожидал от него отправитель. Данный процесс называется обратная связь. Обеспечивая обратную связь, отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель становится отправителем — он проходит через все этапы процесса коммуникации и доносит свою реакцию до отправителя, который в данном случае играет роль получателя.

9.3 Коммуникации в системе менеджмента организаций

Коммуникации в организациях отражают различные виды интересов, определяющих результаты деятельности человека, и подразделяются на 2 большие группы: внешние и внутренние.

- Внешние коммуникации – коммуникации между организацией и внешней средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения.

- Внутренние коммуникации – коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями. Они могут быть формальными и неформальными. Рассмотрим основные виды внутренних коммуникаций.

1) Коммуникации между уровнями. Между организационными уровнями информация перемещается путем вертикальных коммуникаций. Они могут быть нисходящими — когда информация передается с высшего уровня на низший, например, когда подчиненных информируют о приоритетах, заданиях, рекомендуемых процедурах и т.д. Кроме нисходящих коммуникаций, организации необходимы восходящие. Восходящие коммуникации, как правило, осуществляются в форме отчетов, предложений и пояснительных записок.

2) Коммуникации между отделами (подразделениями) Кроме вертикальных, организациям нужны горизонтальные коммуникации. Организация состоит из множества подразделений, для координации задач и действий которых необходимы коммуникации. Чтобы добиться движения организации в желательном направлении, менеджеры должны обеспечить совместную деятельность всех ее частей.

3) Коммуникации между менеджером и подчиненными. Возможно, самым явным элементом коммуникаций в организации является общение между менеджерами и их подчиненными. Хотя они относятся к вертикальным коммуникациям, о которых уже было сказано, рассмотрим их отдельно, поскольку они составляют львиную долю управленческих коммуникаций (как показали исследования, две трети).

4) Коммуникации между менеджером и рабочей группой. Кроме коммуникаций между менеджером и подчиненным, в организации существуют также коммуникации между менеджером и его рабочей группой, нацеленные на повышение ее эффективности.

Традиционно коммуникации подразделяются на формальные и неформальные. Формальные каналы коммуникаций непосредственно определяются структурой организации, ее основными функциональными целями и задачами. Неформальные коммуникации — это все те контакты, которые реализуются вне и помимо формальных коммуникативных каналов.

Внутриорганизационные коммуникации должны обладать рядом характеристик:

- быть ясными и точными;
- прозрачными, а сообщаемые сведения – основанными на достоверных фактах;
- должны взывать к лучшим интересам людей и помогать бороться с атмосферой недоверия в коллективе.

9.4 Барьеры коммуникаций и пути их преодоления. Повышение эффективности управленческих коммуникаций.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вложил отправитель.

Факторы, снижающие эффективность коммуникации, называются барьерами коммуникаций.

К ним относятся:

- барьеры восприятия (первое впечатление, предубеждение в отношении себя и других, стереотипы, эффект проекций, эффект порядка);
- семантические барьеры;
- невербальные барьеры (визуальные барьеры, акустические барьеры, тактильная чувствительность и др.);
- барьеры, возникающие при плохом слушании;
- барьеры, возникающие при некачественной обратной связи.

Управленческим коммуникациям в организации присущи такие специфические барьеры, как

- искажение сообщений при движении нисходящей и восходящей информации; чем больше иерархических уровней, тем больше искажающих "фильтров", роль которых играют как менеджеры разных уровней, так и подчиненные;
- информационные перегрузки, которые не позволяют руководителям своевременно и адекватно реагировать на поступающую информацию;
- отсутствие связей между подразделениями, которые либо формально, либо фактически не предусмотрены конкретной схемой организационной структуры.

Помимо объективных причин затрудняют коммуникации и субъективные факторы. Например, предвзятые представления людей, отвергающих новые идеи в силу их новизны, кажущейся с первого взгляда сомнительной, или в силу стереотипов. В результате искажается восприятие сообщения и как следствие снижается его результативность, замедляется процесс обратной связи.

Эффективность коммуникационных процессов зависит от многих факторов.

1. Необходимо определить потребность в информации. При этом следует обеспечить понимание работниками, как будет использоваться информация, и правильное направление информационных запросов.

2. Персонал должен быть осведомлен о наличии информации, т.е. должны быть указатели, каталоги, телефонные справочники, навигаторы и т.д., а также возможность обращения к профессионалам для получения сведений о накопленных в организации знаниях.

3. Обеспечение доступа к информации.

4. Система коммуникаций в организации должна характеризоваться завершенностью и полнотой, что означает, что обеспечен доступ как к централизованно управляемой, так и индивидуально создаваемой информации.

Для совершенствования коммуникаций в организации рекомендуется:

- обеспечить управление информационными потоками в организации;

- использовать при передаче сообщений параллельно несколько каналов связи (например, письменную и устную речь);
- проявлять постоянное внимание к процессам обмена информацией;
- организовать системы обратных связей;
- обеспечить повышение квалификации работников управления;
- использовать современные информационные технологии.

Тема 10. Управленческая деятельность и культура

10.1 Управленческая культура как составная часть организационной культуры.

10.2 Типы управленческой культуры.

10.3 Влияние национальных культур на управленческую культуру.

10.1 Управленческая культура как составная часть организационной культуры

Современные тенденции развития общественных отношений повышают требования к управленческому персоналу, возникает необходимость в разработке концептуальных основ управленческой культуры руководителей.

В области социологических исследований отмечают множество подходов к трактовке понятий. Попытаемся определить понятие управленческой культуры с позиций различных подходов:

– аксиологический – управленческая культура выступает как совокупность материальных и духовных ценностей;

– функциональный – управленческая культура рассматривается как способ или средство осуществления управленческой деятельности, взаимосвязи субъектов, объектов социального управления и их составляющих;

– нормативный – управленческая культура есть параллельное сосуществование норм, правил поведения людей, традиций и обычаев управленческих коллективов и групп;

– личностный – определяет управленческую культуру как уровень или степень образования и воспитания управленческих кадров;

– качественный – управленческая культура выступает как интегральная характеристика социального управления, степень реализации социально значимых характеристик управленческого звена в управленческой деятельности, которая может быть выражена в широком диапазоне – от низкого до высокого уровня управленческой культуры;

– процессный – управленческая культура как совокупность способов, средств, методов и технологий реализации управленческой деятельности.

В научной литературе существуют немало определений понятия «управленческая культура». Чаще всего в широком смысле термин «управленческая культура» употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития руководителя.

Понятие «управленческая культура» близко к понятию «культура управления». Однако они не тождественны. Первое характеризует

профессионально-личностные качества специалиста, второе – его деятельность. Управленческая культура является важнейшей предпосылкой культуры управления, хотя следует признать, что такое деление относительно.

Управленческая культура представляет собой совокупность ценностей, знаний, умений, отношений и норм поведения, используемых в процессе управления социальными системами и организациями.

Как специфически профессиональное явление, управленческая культура представляет собой определенную степень овладения специалистом управленческим опытом человечества, степень его совершенства в управленческой деятельности, достигнутый уровень развития его личности именно как руководителя и, наконец, его стремление к непрерывному совершенствованию своей деятельности.

В ней выражается отношение специалиста к своей деятельности, понимание ее сути, своей роли и своего места в управлении учреждением, характер управленческой подготовки, стиль управленческой деятельности, общения, поведения, отношение к самосовершенствованию.

В качестве основных компонентов управленческой культуры можно выделить следующие:

1. Мировоззренческий компонент: убеждения, интересы, предпочтения, ориентации руководителя.

2. Аксиологический компонент заключается в ценностях управленческого труда руководителя.

3. Практический компонент управленческой культуры руководителя раскрывает характер их взаимодействия с подчиненными, методы, формы планирования, организации, мотивации, контроля, управленческие приемы и технологии, уровень владения информационными технологиями, документированием.

4. Творческий компонент тесно связан с практическим и выражается в способности руководителя нестандартно подходить к вопросам планирования, организации, мотивации и контроля.

5. Рефлексивно-проектировочный компонент проявляется в рефлексивно-мыслительной культуре руководителя, в самореализации его сущностных сил.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны соблюдаться руководителем:

1) юридические нормы управленческого труда;

2) моральные нормы – регулируют поведение руководителя в области нравственности и морали;

3) организационные нормы – устанавливают структуру организации, порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей;

4) экономические нормы – регулируют экономическую деятельность организации.

Имеются и другие виды норм (технические, эстетические и т. п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру.

Формирование управленческой культуры и ее реализация происходит под влиянием объективных и субъективных факторов. Особо важную роль здесь играют личностные качества руководителя – ум, знание дела, организаторские

способности, потребности и интересы, которыми он руководствуется; забота общества о должной подготовке руководителей, о воспитании их управленческой культуры.

10.2 Типы управленческой культуры

Американский социолог Чарльз Ханди предложил одну из наиболее популярных типологий управленческой культуры, которая базируется на распределении власти и связанных с ней ориентаций личности. Ценностные ориентации обуславливают специфический характер отношений индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции.

Ч. Ханди выделил 4 управленческие культуры, сущность каждой из которых метафорически выражает один из богов мифологии:

1. «культура власти» или «культура Зевса»;
2. «ролевая культура» или «культура Аполлона»;
3. «культура задачи» или «культура Афины»;
4. «культура личности» или «культура Диониса».

Первый тип культуры – это «культура власти», или «культура Зевса». Зевс, как известно, в мифологии олицетворяет образ царя богов. В данной культуре организации, по Ханди, особую роль играет лидер, его личные качества и способности. Культура власти – это прежде всего культура организации, в которой существенную роль играет момент личной власти. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организация с таким типом культуры, как правило, имеет жесткую иерархическую структуру. Принятие решений в большей степени обусловлено логикой конкурентной борьбы, борьбы влияний, чем логикой технологического цикла или формальными правилами и процедурами. Контроль за исполнением принятых решений осуществляется централизованно. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестнице осуществляется достаточно часто по критериям личной преданности, с учетом некоторых правил и небольшой доли бюрократичности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

«Культура власти» чаще всего характерна для вновь образованных коммерческих структур. Наиболее оптимально она функционирует в небольших организациях семейного типа, рост организации для такой культуры создает значительные проблемы, поскольку бывает очень трудно координировать разнообразную деятельность большого количества людей на основе личного контроля.

Второй тип организационной культуры – это «ролевая культура» или «культура Аполлона». Бог Аполлон связывается в греческой мифологии с утверждением рационального начала по сравнению со стихийным эмоциональным началом бога Диониса. «Культура Аполлона» — это бюрократическая культура в веберовском значении этого слова. Она характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков, деятельность которых координируется и направляется

небольшим звеном высшего руководства предприятия. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Поскольку основным моментом влияния и контроля являются правила и процедуры, постольку характер функционирования организаций с данным типом культуры в большей мере зависит от рационализации деятельности: распределения работы, ответственности и прав и т.д., а не от личных обязанностей сотрудников, включая и руководителей организаций.

Основным источником власти являются также не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Организация с подобного рода культурой, как правило, способна успешно работать в стабильной, предсказуемой окружающей среде, позволяющей сохранять значительный контроль над ситуацией. В случае быстрого и кардинального изменения окружающей среды, когда необходимо быстро реагировать, данный тип культуры оказывается малоэффективным.

Третий тип организационной культуры – «культура задачи» или «культура Афины». Афина в древнегреческой мифологии – это богиня-воительница. Следовательно, и данный вид культуры организации больше приспособлен для деятельности в экстремальных условиях. В более общем плане данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Основное внимание здесь уделяется скорости выполнения работы, предоставлению персоналу значительной доли свободы в выборе организационных форм.

Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Основным средством распределения власти является профессионализм и обладание ресурсами информации. Большими властными полномочиями в организациях данного типа обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности, а также те, кто обладает максимальным количеством информации.

Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации. Это бывает в тех случаях, когда организация производит скоропортящиеся продукты или услуги, там, где важна скорость реагирования на ситуацию, поскольку она имеет возможность быстро мобилизовать ресурсы.

«Культура задачи» хорошо работает в ситуациях, когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. В этом случае контроль за деятельностью осуществляется высшим руководством организации и сводится к распределению проектов, сотрудников и ресурсов, не оставляя без внимания также и методы работы. В случаях дефицита ресурсов высшее руководство может склониться к установлению полного контроля за методами и результатами деятельности, а руководители проектов могут вступить в конкурентную борьбу за влияние, имеющее целью получение доступа к ресурсам. В силу этого наступает необходимость регламентации всей деятельности персонала. Поэтому Ч. Ханди считает «культуру задачи» переходной. Она способна перерасти либо в «культуру власти», либо в «ролевою культуру».

Четвертый тип организационной культуры – это «культура личности» или «культура Диониса» Бог Дионис связывается с импульсивным эмоциональным началом. Основу организации составляют творческие личности. Организация с данным типом организационной культуры объединяет людей не для решения каких-то общих задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей.

Примером таких организаций могут служить юридические консультации, адвокатские конторы, консалтинговые фирмы, творческие союзы и т.д. Поскольку функция данного типа организации состоит не в достижении ее собственных целей, а в обеспечении или содействии в достижении целей составляющих ее членов, поскольку власть и контроль в них носят координирующий характер. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договориться.

Исследования в области культуры управления продолжаются и в нашей стране, и за рубежом. Приводятся разнообразные основания для классификации и на их основе возникают оригинальные типологии видов управленческой культуры. Но, несмотря на это разнообразие, все ученые сходятся в одном – в признании управленческой культуры важным и необходимым компонентом всей системы социального управления.

10.3 Влияние национальных культур на управленческую культуру

В становлении и развитии управленческой культуры, мастерства и стиля управления менеджера исключительную роль играют национально-государственные и этнические факторы. У жителей разных стран существуют значительные различия в социальных установках, ценностях, верованиях, выполнении ими трудовых обязанностей, во взаимоотношениях между руководителями и подчиненными, предпочтениях в одежде, пище отдыхе и т.д. Исследование влияния национальных культур на управление, проведенное голландским ученым Г.Хофстеде, охватившее более 60 стран, позволило выделить пять основных параметров культуры, характеризующих управленческие отношения в разных странах. Это:

1. Индивидуализм / коллективизм;
2. дистанция власти;
3. неприятие неопределенности;
4. преобладание женского/ мужского начала;
5. ориентация на будущее.

Индивидуализм / коллективизм. В некоторых культурах особое значение придается индивидуализму, индивидуальным правам и свободам граждан, личной карьере и личному вознаграждению. В других культурах – коллективизму, где на первый план выходит гармония между членами общества, акцент делается на коллектив, личные чувства подчиняются потребностям сообществ. Большое значение в коллективистских культурах имеет сохранение лица (поддержание собственного имиджа в глазах других), репутация во многом определяет общественное положение. США – страна индивидуальной культуры, Япония – коллективистской.

Дистанция власти. Этот фактор предполагает выяснение:

- степени важности организационного статуса, престижа, уровня организационной иерархии;
- наличия прав по принятию решений в зависимости от организационного уровня;
- уровня взаимоотношений между работниками и менеджерами.

Дистанция власти означает признание жестких и законных прав на принятие решения за менеджерами в соответствии с их уровнями, признанием факта неравенства и зависимости людей как данности. В одних культурах дистанция власти проявляется в большей степени (Япония, азиатские и латиноамериканские государства), а в других в меньшей степени (США и скандинавские страны).

Неприятие неопределенности. В некоторых культурах предпочитают четкие указания, конкретность распоряжений начальства, т.е. определенность управленческих установок, не принимают неопределенности. В других – предпочитают высокую степень неопределенности в процессе труда. В Японии высокая степень неприятия неопределенности. Также предпочитают стабильность, конкретность и четкость в Греции, Португалии, Бельгии. Низкая степень неприятия неопределенности характерна для США, Китая, Ирландии.

Мужественный / женский тип общества. В обществах мужественного (маскулинного) типа роли полов определяются в традиционной манере, в то время как общества женского (феминистского) типа характеризуются широкими взглядами на огромное множество ролей, которые мужчины и женщины играют в процессе труда и в домашнем хозяйстве. В обществах мужественного типа ценится напористость и приобретение богатств. В «женственных» обществах – межличностные отношения, забота о других, сбалансированность между семьей и службой. Яркий пример феминистских обществ – скандинавские страны, типичное маскулинное общество – Япония, умеренно мужественное – США.

Ориентация на будущее. В некоторых культурах основной аспект делается на такие ценности, как подготовка к будущему, большое значение придается экономии и бережливости, т.е. культура ориентирована на будущее (Гонконг, Китай, Япония). В других культурах высоко ценится прошлое и акцентируется внимание на настоящем, большое значение придается традициям и необходимости выполнения исторических общественных обязательств, т.е. акцент делается на краткосрочную ориентацию (Франция, США и др.).

На основе этих параметров Г. Хофстеде делает культурные профили (ценностные установки персонала) стран. Приведем примеры некоторых профилей.

1. Основные ценности организационной культуры персонала американских компаний:

- идеология личного «детерминизма», то есть признание того факта, что личность может существенно влиять на свое будущее;
- свобода самовыражения ценится очень высоко и индивидуализм поощряется;
- обеспечение равных для всех возможностей;
- конкуренция признается в качестве наиболее эффективного

экономического механизма;

- решения должны основываться, исходя из анализа целей;
- поддерживается инновационная деятельность, поиск улучшающих изменений;
- любая специализация оценивается как положительный фактор;
- оценивается качество выполнения работы, а не личность;
- основу для передвижения членов организации по иерархическим ступеням соответствует делегирование полномочий;
- демонстрация власти осуждается; основная ориентация персонала – «на будущее».

2. Ценности японских компаний:

- главное – это успех компании, групповые ценности;
- отдается предпочтение групповым процессам при принятии решений перед индивидуальными решениями;
- особое внимание - члену организации как личности, персонализация организационных отношений, взаимное доверие;
- установка на инициативу подчиненных, отказ от жесткого формального контроля;
- предпочтение нечетким описаниям функций и договоренностям, избежание формальных контрактов;
- высокая мотивация на достижения в труде и ответственность, которая носит групповой, а не индивидуальный характер;
- личная идентификация с группой, подчиненность ее интересам и нормам, преданность взаимным обязательствам, в том числе между руководителями и подчиненными.

3. Основные ценности арабской организационной культуры:

- основной аргумент принятия решений – «воля Аллаха»;
- главный объект внимания – личность, оценивается человек, а не его работа;
- основание для продвижения члена организации – личное доверие и уважение к нему руководства;
- главная функция подчиненных – служение руководителю в роли буфера. Если что-то случится экстраординарное, то необходимо положиться на обстоятельства, но не на руководство;
- лояльность только руководителю, но не фирме;
- выступление подчиненных с инициативой не одобряется;
- осуществляется демонстрация власти на всех уровнях управления;
- каждый лидер обязан иметь собственные, отличные от других цели и идеи;
- исключительно высокая централизация управления, полномочия не делегируются;
- основные рамки оценок ориентированы на примат прошлого, мало оценок настоящего, будущее считается predetermined судьбой.

Важное значение в период перехода к рыночным отношениям приобретает создание совместных предприятий, транснациональных компаний. Персонал

таких компаний комплектуется высококвалифицированными специалистами, являющимися носителями национальных черт поведения, образа мышления, культуры, традиций. Успех или неуспех подобных фирм, ведущих операции на мировом рынке, не в последнюю очередь зависит от того, насколько им удалось ликвидировать трения в отношениях между сотрудниками разных национальностей, с различными культурными традициями.

Культура влияет на коммуникацию, взаимоотношения по вертикали и по горизонтали, на сотрудничество в процессе принятия решений и преодоления проблем. Поэтому культурные различия тают в себе опасность возникновения конфликтных ситуаций. Ученые выделили следующие коммуникативные барьеры в деятельности транснациональных компаний:

- помехи в результате отрицания культурных расхождений. Несмотря на выявленные культурные различия в трудовых и управленческих нормах поведения, многие люди в ходе межнациональных контактов опираются на аналогии и не связывают с культурой несходство в мышлении, эмоциональном восприятии, поведении и коммуникации;

- искажения в восприятии реальности. Этот фактор можно изучить и сделать управляемым, если читать не только возможность разной интерпретации реальности носителями одной культуры, но и существование у каждой нации общей культурной специфической призмы восприятия;

- шаблонное мышление. Люди склонны к тому, чтобы оценивать других по поверхностным впечатлениям, упрощенным признакам, приписывать представителям определенных стран и, соответственно, культур известные качества. Чрезмерно негативные предрассудки могут помешать взаимному пониманию, так как возникает определенная отчужденность по отношению к стране и ее людям в результате ничем не оправданной антипатии к ним;

- этноцентристское высокомерие. Известна тенденция к тому, что все нации считают собственные ценностные представления выше ценностей других народов, придерживаясь тем самым националистического образа мышления, что мешает или тормозит коммуникацию между представителями разных национальностей.

Особое место среди компонентов культуры управления, управленческого мастерства и стиля деятельности в современных условиях принадлежит управленческому мышлению руководителя. Решение неординарных задач переходного периода требует глубины анализа социальных явлений, умения выйти за рамки привычного видения мира, умение отличить истинное новаторство от надуманных, нереальных проектов. Важно избавиться от стереотипов как схематических, стандартизованных, эмоционально окрашенных образов, обладающих большой устойчивостью и отражающих привычное отношение к окружающему миру, самому себе. В управленческой деятельности, отмечают исследователи, многие стереотипы приносят вред, но наиболее пагубными в период модернизации являются стереотипы недоверия к преобразованиям, новшествам, которые питают другие стереотипы и прежде всего стереотипы ответственности:

- «боязнь ответственности»,
- «брать всю ответственность на себя»,

- «стремление уйти от ответственности»,
- «недооценка ответственности»,
- «выглядеть, а не быть ответственным»,
- «келейность ответственности».

Какие же силы так прочно удерживают эти и многое другие стереотипы в управленческой культуре менеджера, стиле его деятельности, нравственно-психологических характеристик многих современных руководителей? Пожалуй, их две: оградительная сила принадлежности к власти, ее структурам и профессионально-нравственная немощь самого менеджера. Первая позволяет (не думая особо о последствиях) опираться на стереотипы, пренебрегать народными интересами, вторая – вынуждает это делать в надежде продлить свою властно-элитную защищенность. Однако, независимо от того, на какую силу опираются носители разрушительных стереотипов, им следует задуматься над словами Лао-Цзы: «Там, где великие мудрецы имеют власть, подданные не замечают их существования. Там, где властвуют невеликие мудрецы, народ бывает привязан к ним и хвалит их. Там, где властвуют еще меньшие мудрецы, народ боится их, а там, где еще меньшие, народ их презирает».

ТЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Семинарское занятие №1

Социология управления в системе социологического знания.

Вопросы для обсуждения:

1. Социология управления как отрасль социологической науки.
2. Социологические законы и их применение в управлении.
3. Специфика объекта и предмета социологии управления.
4. Структура, функции, методология и методы социологии управления.
5. Основные подходы к социологии управления.

Тематика докладов и рефератов:

1. Управление как объект социологического познания.
2. Социология управления как теоретический базис теории социального управления.
3. Социальность как универсальный признак общественных систем.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определение следующим понятиям: «социология», «управление», «научное управление», «социальное управление», «управленческая деятельность», «организация», «регламентация», «объект управления», «субъект управления», «менеджмент», «социальный менеджмент», «менеджер», «система управления», «метод управления», «информация», «информационное общество», «диалектический материализм», «структурный функционализм».
2. Что включает в себя предметное поле социологии управления?
3. Каково соотношение понятий «научное управление», «социальное управление» и «социология управления»?
4. Как вы сформулируете объект и предмет социологии управления?
5. Каково место социологии управления в системе обществознания?

Выполните тесты:

- 1) Социология управления – это...
 - а) наука, изучающая механизмы социального управления различных социальных общностей, опирающаяся на социально значимые цели, морально-правовые нормы и прикладные социологические исследования;
 - б) совокупность целей, задач, приоритетов, принципов, стратегических программ и плановых мероприятий, которые разрабатываются и реализуются органами государственной или муниципальной власти с привлечением институтов гражданского общества;
 - в) функция управления общественными связями, управления культурой влияния на человека от имени власти, организации, фирмы, корпорации.
- 2) Теоретическая функция социологии управления выступает как...
 - а) систематизация, описание, накопление полученного исследовательского материала в виде аналитических записок, различного рода научных отчетов,

статей, книг, в которых воссоздается реальная картина изучаемого социального объекта, на основе которой принимаются управленческие решения;

б) концентрация, объяснение, пополнение и обогащение имеющихся социологических знаний, разработка законов и категорий данной науки на основе исследования процессов управления реальными социальными объектами;

в) сбор, систематизация и накопление сведений о реально существующих системах управления, о существенных, внутренне необходимых чертах и связях, характерных для систем управления.

3) Описательная функция социологии управления выступает как...

а) систематизация, описание, накопление полученного исследовательского материала в виде аналитических записок, различного рода научных отчетов, статей, книг, в которых воссоздается реальная картина изучаемого социального объекта, на основе которой принимаются управленческие решения;

б) объяснение тенденций и закономерностей становления и функционирования реальных систем управления;

в) сбор, систематизация и накопление сведений о реально существующих системах управления, о существенных, внутренне необходимых чертах и связях, характерных для систем управления.

4) Информационная функция социологии управления выступает как...

а) систематизация, описание, накопление полученного исследовательского материала в виде аналитических записок, различного рода научных отчетов, статей, книг, в которых воссоздается реальная картина изучаемого социального объекта, на основе которой принимаются управленческие решения;

б) концентрация, объяснение, пополнение и обогащение имеющихся социологических знаний, разработка законов и категорий данной науки на основе исследования процессов управления реальными социальными объектами;

в) сбор, систематизация и накопление сведений о реально существующих системах управления, о существенных, внутренне необходимых чертах и связях, характерных для систем управления.

5) Прогностическая функция социологии управления выступает как...

а) систематизация, описание, накопление полученного исследовательского материала в виде аналитических записок, различного рода научных отчетов, статей, книг, в которых воссоздается реальная картина изучаемого социального объекта, на основе которой принимаются управленческие решения;

б) концентрация, объяснение, пополнение и обогащение имеющихся социологических знаний, разработка законов и категорий данной науки на основе исследования процессов управления реальными социальными объектами;

в) научно предвидящая развитие системы управления и направляющая ее совершенствование.

б) _____ подход к социологии управления акцентирует внимание на внешних формах поведения и составляющих его элементах – поступках, действиях, реакциях и т.п.

- а) диалектико-материалистический;
- б) ситуационный;
- в) структурно-функциональный;
- г) бихевиористский.

7) Суть данного подхода к социологии управления заключается в реализации цепочки, которая характеризует любые действия и менеджера и исполнителей: «цель – средства – процесс – результат».

- а) диалектико-материалистический;
- б) ситуационный;
- в) структурно-функциональный;
- г) деятельностный.

8) _____ подход выступает как научное мировоззрение о наиболее общих законах развития природы, общества и сознания, при этом процесс управления познается лишь в развитии, динамике.

- а) диалектико-материалистический;
- б) ситуационный;
- в) структурно-функциональный;
- г) бихевиористский.

9) Представителями структурно-функционального подхода являются:

- а) Д. Белл, О. Тоффлер, А. Турен;
- б) Э. Мейо, А. Маслоу, Ф. Херцберг;
- в) Т. Парсонс, Р. Мертон;
- г) Ф. Тейлор, Г. Гант, Г. Форд.

Семинарское занятие может быть проведено в форме деловой игры «Формирование концепции управления» и/или семинара-дискуссии на тему «Роль социальных факторов в управлении».

Деловая игра «Формирование концепции управления»

Описание ситуации

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в таблице 1.

Постановка задачи

В чем заключается специфика подхода к управлению персоналом в Республике Беларусь? Опишите основные черты данного подхода, используя критерии, приведенные в таблице 1.

Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

В чем заключается специфика подхода к управлению персоналом в КНР? Опишите основные черты данного подхода, используя критерии, приведенные в таблице 1.

Таблица 1. – Японский и американский подходы к управлению организацией

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное - выполнение обязанностей	Главное - реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

Дискуссия на тему: «Роль социальных факторов в управлении»

В процессе подготовки к проведению дискуссии необходимо:

1. определить тему дискуссии;
2. сформулировать вопросы дискуссии;
3. определить участников дискуссии;
4. определить ведущего дискуссии;
5. подготовить плакат с темой и вопросами дискуссии;
6. сопроводить музыкальными позывными начало и закрытие дискуссии, переход к обсуждению следующего вопроса.

Порядок проведения

1. Преподаватель открывает дискуссию: называет ведущего, объявляет тему и цель.
2. Ведущий представляет участников дискуссии.
3. Ведущий озвучивает правила ведения дискуссии.
4. Ведущий знакомит участников с вопросами дискуссии.
5. Объявляется дискуссия по предложенным вопросам. При обсуждении вопросов ведущий поочередно предлагает каждому участнику высказать свое мнение. Затем студентам дается время на выдвижение аргументов в защиту своей позиции и контраргументов другой стороне. После этого следует предоставить возможность другой стороне ответить или высказать дополнительные аргументы в свою пользу. Далее участники обсуждения излагают свою позицию по итогам дискуссии: согласие-несогласие со стороной оппонентов в тех или иных пунктах.
6. Поочередно каждой экспертной группе предлагают подвести итоги дискуссии по каждому вопросу. Оценке подлежат:

- содержание и обоснованность аргументов;
- убедительность и находчивость в споре;
- чувство юмора.

О критериях оценки необходимо сообщить командам одновременно с заданием.

7. Преподаватель подводит итоги дискуссии: определяет победителя, делает обобщение выступлений, благодарит участников.

Правила проведения дискуссии

1. В дискуссии – все равны.
2. Каждый имеет право на свою точку зрения.
3. Любая точка зрения имеет право на существование.
4. Говори кратко и лаконично о многом.
5. Умей слушать.
6. То, что говоришь, не есть истина в последней инстанции.
7. Хочешь что-то дополнительно сказать – подними руку.
8. Отвергаешь – предлагай, предлагаешь – делай.

Примерные вопросы для семинара-дискуссии по теме «Роль социальных факторов в управлении»:

1. Типы и роль социальных отношений в системе управления.
2. Экономические особенности и управление.
3. Влияние национальных культур на стиль управления.
4. Взаимосвязь политической и управленческой систем общества.

Семинарское занятие №2

История развития управленческой мысли

Вопросы для обсуждения:

1. Периодизация в истории управленческой мысли. Четыре управленческие революции.
2. Средневековая управленческая мысль.
3. Управленческая мысль 18-19 вв.
4. Развитие управленческой мысли в 20 веке.
5. Специфика управления в социологических теориях Г. Спенсера, М. Вебера, Т. Парсонса и др.
6. История отечественной управленческой мысли.
7. Развитие социологии управления в XX веке.
8. Развитие социологии управления в нашей стране.

Тематика докладов и рефератов:

1. Предпосылки возникновения теории социального управления.
2. Основные этапы развития управленческой мысли.
3. Классическая социология об особенностях социального управления.
4. Школа научного менеджмента.
5. Административная школа управления.
6. Школа человеческих отношений.

7. Современный период развития социального управления.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определение следующим понятиям: «цивилизационный подход», «культурологический подход», «формационный подход», «бихевиористский подход», «процессный подход», «ситуационный подход», «системный подход», «административный подход», «количественный подход», «институциализация», «кооперация», «иерархия», «патриархальное общество», «преамбула», «полис», «аристократия», «демократия», «статус», «теократия», «утопия», «коммунизм», «бюрократия», «инновация», «потенциал», «индустриальная революция», «рационализация труда», «терблуг», «стимул», «тектология», «теория революции менеджеров», «концепция социальной ответственности бизнеса», «идея промышленной демократии», «школа человеческих отношений», «концепция постиндустриального общества».

2. Выполните тесты:

1) Знаменитые ученые средневековья Т. Мор и Т. Кампанелла по своим убеждениям являются представителями...

- а) школы «человеческих отношений»;
- б) социал-утопизма;
- в) административной школы управления;
- г) тейлоризма.

2) Четыре принципа управления: научный подход к выполнению каждого элемента работы; научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего; кооперация с рабочим; разделение ответственности за результаты труда между менеджерами и рабочими, лежат в основе:

- а) теории «постиндустриального общества»;
- б) теории «революции менеджеров»;
- в) школы «человеческих отношений»;
- г) школы «научного управления».

3) Представитель административной школы в управлении, который сформулировал 14 принципов управления, которыми необходимо руководствоваться при решении управленческих задач.

- а) Д. Белл;
- б) М. Вебер;
- в) А. Файоль;
- г) Ф. Тейлор.

4) Школа «человеческих отношений» связана с такими именами, как:

- а) Д. Белл, О. Тоффлер, А. Турен;
- б) Э. Мейо, А. Маслоу, Ф. Херцберг;
- в) Т. Парсонс, Р. Мертон;
- г) Ф. Тейлор, Г. Гант, Г. Форд.

5) Концепция «постиндустриального общества» связана с такими именами, как:

- а) Д. Белл, О. Тоффлер, А. Турен;
- б) К. Маркс, Ф. Энгельс, В. Ленин;
- в) Т. Парсонс, Р. Мертон;

г) Ф. Тейлор, Г. Гант, Г. Форд.

б) Принцип демократического централизма в социалистической системе управления предполагает...

а) жесткую дисциплину в процессе труда, беспрекословное подчинение воле руководителя, коллегиальность, основанную на широком участии трудящихся в управлении;

б) построение всей системы управления производством на достижениях науки управления;

в) централизованное руководство народным хозяйством и предоставление хозяйственной самостоятельности коллективам предприятий;

г) распределение материальных благ и удовлетворение потребностей людей по количеству и качеству затраченного ими труда с помощью материальных и моральных стимулов.

7) Принцип единоначалия и коллегиальности в социалистической системе управления предполагает...

а) жесткую дисциплину в процессе труда, беспрекословное подчинение воле руководителя, коллегиальность, основанную на широком участии трудящихся в управлении;

б) построение всей системы управления производством на достижениях науки управления;

в) централизованное руководство народным хозяйством и предоставление хозяйственной самостоятельности коллективам предприятий;

г) распределение материальных благ и удовлетворение потребностей людей по количеству и качеству затраченного ими труда с помощью материальных и моральных стимулов.

8) Принцип единства политического и хозяйственного управления в социалистической системе управления предполагает...

а) жесткую дисциплину в процессе труда, беспрекословное подчинение воле руководителя, коллегиальность, основанную на широком участии трудящихся в управлении;

б) построение всей системы управления производством на достижениях науки управления;

в) что политические задачи определяются с учетом состояния экономики, уровня ее развития, экономических законов, подчинение хозяйствования выполнению планов;

г) распределение материальных благ и удовлетворение потребностей людей по количеству и качеству затраченного ими труда с помощью материальных и моральных стимулов.

9) Принцип отраслевого и территориального подхода в социалистической системе управления предполагает...

а) установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства от предприятия до народного хозяйства в целом;

б) построение всей системы управления производством на достижениях науки управления;

в) что политические задачи определяются с учетом состояния экономики, уровня ее развития, экономических законов, подчинение хозяйствования

выполнению планов;

г) что производство, создающее экономические условия жизни людей, управляется преимущественно отраслевыми органами, а инфраструктура, определяющая социальные условия жизни населения, - преимущественно территориальными органами.

10) Принцип планового ведения хозяйства в социалистической системе управления предполагает...

а) жесткую дисциплину в процессе труда, беспрекословное подчинение воле руководителя, коллегиальность, основанная на широком участии трудящихся в управлении;

б) построение всей системы управления производством на достижениях науки управления;

в) что политические задачи определяются с учетом состояния экономики, уровня ее развития, экономических законов, подчинение хозяйствования выполнению планов;

г) установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства от предприятия до народного хозяйства в целом.

11) Принцип материального и морального стимулирования в социалистической системе управления предполагает...

а) установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства от предприятия до народного хозяйства в целом;

б) построение всей системы управления производством на достижениях науки управления;

в) распределение материальных благ и удовлетворение потребностей людей по количеству и качеству затраченного ими труда с помощью материальных и моральных стимулов;

г) что производство, создающее экономические условия жизни людей, управляется преимущественно отраслевыми органами, а инфраструктура, определяющая социальные условия жизни населения, - преимущественно территориальными органами.

12) Принцип экономичности и эффективности в социалистической системе управления предполагает...

а) жесткую дисциплину в процессе труда, беспрекословное подчинение воле руководителя, коллегиальность, основанную на широком участии трудящихся в управлении;

б) эффективное сочетание людских и материальных ресурсов, наибольшую экономию сил и наиболее производительное применение труда;

в) централизованное руководство народным хозяйством и предоставление хозяйственной самостоятельности коллективам предприятий;

г) распределение материальных благ и удовлетворение потребностей людей по количеству и качеству затраченного ими труда с помощью материальных и моральных стимулов.

13) Принцип преемственности хозяйственных решений в социалистической системе управления предполагает...

а) что основу составляет единство экономических явлений и процессов как последовательности количественных изменений, осуществляемых во времени и

пространстве;

б) эффективное сочетание людских и материальных ресурсов, наибольшую экономию сил и наиболее производительное применение труда;

в) централизованное руководство народным хозяйством и предоставление хозяйственной самостоятельности коллективам предприятий;

г) что производство, создающее экономические условия жизни людей, управляется преимущественно отраслевыми органами, а инфраструктура, определяющая социальные условия жизни населения, - преимущественно территориальными органами.

3. Выделите на ваш выбор одну из школ управления и проанализируйте ее достоинства и недостатки.

Семинарское занятие может быть в форме анализа текстов первоисточников: комментирование (фрагментов) текста; сравнительный анализ текстов; интерпретационный анализ текста; фактологический анализ текстов.

Комментирование (фрагментов) текстов. Данная форма работы предполагает подборку преподавателем текстов (фрагментов) по конкретным темам изучаемой дисциплины, индивидуальное консультирование студентов по формальным и содержательным требованиям к работе такого характера. Задание студенты выполняют индивидуально в письменной форме. Оно должно включать объяснение основных понятий и положений текста, рассуждения студента по поводу анализируемых в работе проблем и, по возможности, его собственные критические замечания. Для комментирования студентам могут быть предложены нижеследующие тексты:

1. Кастельс, М. Становление общества сетевых структур /М. Кастельс // Новая постиндустриальная волна на Западе: антология. под ред. В.Л. Иноземцева. М., 1999.

2. Коллинз, Р. Социологическая интуиция: введение в неочевидную социологию // П.Л. Бергер, Б. Бергер, Р. Коллинз. Личностно ориентированная социология. М., 2004.

Сравнительный анализ текстов требует от студентов глубокого и свободного владения анализируемыми текстами. Для анализа студенту предлагается несколько текстов, логически и содержательно связанных друг с другом. Задание может быть выполнено либо в форме тестового диалога, реконструирующего полемику мыслителей по той или иной проблеме, либо в форме краткого резюме, подводящего итоги анализа. Работа выполняется письменно и проверяется преподавателем. В качестве текстов для подобной формы работы могут быть предложены нижеперечисленные:

1. Тэйлор, Ф. Научная организация труда // Управление – это наука и искусство. М., 1992.

2. Файоль, А. Общее и промышленное управление // Управление – это наука и искусство. М., 1992.

Интерпретационный анализ текста. Эта форма индивидуальной контролируемой работы направлена на приобретение студентами навыков восприятия и понимания текста, а также умения его толкования с различных теоретических позиций. В качестве конкретных заданий могут применяться

такие формы, как прямая интерпретация теста, интерпретация с позиций «за» и «против», «игра» с текстом. Работа может быть выполнена студентами письменно или в форме устного сообщения, которое озвучивается в аудитории. В последнем случае предполагается, что озвучиваются и другие версии интерпретации данного текста, что может явиться предпосылкой для последующей дискуссии. В качестве текстов для интерпретации могут быть предложены нижеприведенные:

1. Мертон, Р. Социальная теория и социальная структура / Р. Мертон. – М., 2006.
2. Парсонс, Т. Социальная система / Т. Парсонс. – М., 1999.
3. Парсонс, Т. Система координат действия и общественная теория систем действия: культура, личность и место социальных систем / Т. Парсонс // Американская социологическая мысль: тексты / под ред. В.И. Добренкова. – М.: Изд-во МГУ, 1994. – С. 448–476.
4. Парсонс, Т. О структуре социального действия / Т. Парсонс. – М.: Акад. проект, 2000. – С. 64.

Фактологический анализ текстов. Он представляет собой проведение студентами исследования, направленного на выяснение исторического контекста создания определенной социальной концепции, определения ее места и значения в логике развития управленческой мысли данной эпохи. Такая форма работы позволит студенту не только глубже усвоить содержание данного текста, но и обратиться к анализу закономерностей развития историко-научного процесса. Для подобного рода исследования преподавателем предлагаются небольшие по объему, но весьма значимые по содержанию работы того или иного мыслителя. В соответствии с поставленными задачами могут быть рекомендованы нижеприведенные произведения:

1. Мертон, Р. Социальная теория и социальная структура / Р. Мертон. – М., 2006.
2. Парсонс, Т. Социальная система / Т. Парсонс. – М., 1999.
3. Парсонс, Т. Система современных обществ / Т. Парсонс. – М., 1997.
4. Самуэльсон, П. Экономика / П. Самуэльсон, У. Нордхаус. – 16-ое изд. М.; СПб.; Киев, 2000.

Семинарское занятие №3 **Основные социологические модели управления**

Вопросы для обсуждения:

1. Три основных инструмента управления: иерархия, культура и рынок.
2. Субординация, реординация и координация как модели социального управления.
3. Современная американская и японская системы управления и подготовки кадров.
4. Управление и манипулирование.
5. Виды манипулирования: экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое.

Тематика докладов и рефератов:

1. Понятия социологической модели управления.
2. Манипулирование как реализация корыстных интересов.
3. Бюрократия как социальное явление.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям: «авторитаризм», «номенклатура», «стратегия управления», «тактика управления», «патримониальная бюрократия», «структура», «менталитет», «субординация», «реординация», «координация», «стереотип», «бренд», «пунктуальность», «топ-менеджер», «модель»

2. Выполните тесты:

1) К основным инструментам управления относятся:

- а) иерархия, культура, рынок;
- б) планирование, организация, мотивация, контроль;
- в) субординация, реординация, координация.

2) Согласно М. Веберу, бюрократия – это...

а) форма превратного понимания и осуществления социальной власти – политической, экономической, организационной и др.;

б) деятельность, заключающаяся в регулировании и координации отношений в управляемой системе, ориентированная на создание благоприятных условий для подготовки и реализации управленческих решений;

в) наилучшая форма управления для рационального или эффективного достижения организационных целей;

г) вид деятельности, основанный на разделении и кооперации управленческого труда и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействия на объект и субъект управления.

3) Веберовский идеальный тип бюрократии включает в себя определенные элементы, в том числе:

а) иерархия; письменная документация; стигматизация;

б) высокая степень специализации; обезличенность отношений; религиозность;

в) установление формального набора правил; фиксированное жалованье; обезличенность отношений;

г) верны все вышеперечисленные варианты.

4) Координацию как модель управления можно определить как...

а) упорядоченность как на внутрипредметном, так и на межпредметном уровнях, при которой стороны, части и элементы одного и того же предмета или взаимодействие нескольких предметов, характеризуется тождественностью, равновеликостью;

б) упорядоченность, при которой один из элементов какого-либо предмета или один из взаимодействующих предметов играет роль ведущего, определяющего начала в деятельности всех остальных;

в) упорядоченность, при которой осуществляется правовое или организационное переподчинение одной общности другой или одних сторон

частей и элементов какой-либо общности другим, как по горизонтали, так и по вертикали.

5) Субординацию как модель управления можно определить как...

а) упорядоченность как на внутрипредметном, так и на межпредметном уровнях, при которой стороны, части и элементы одного и того же предмета или взаимодействие нескольких предметов, характеризуется тождественностью, равновеликостью;

б) упорядоченность, при которой один из элементов какого-либо предмета или один из взаимодействующих предметов играет роль ведущего, определяющего начала в деятельности всех остальных;

в) упорядоченность, при которой осуществляется правовое или организационное переподчинение одной общности другой или одних сторон частей и элементов какой-либо общности другим, как по горизонтали, так и по вертикали.

6) Реординацию как модель управления можно определить как...

а) упорядоченность как на внутрипредметном, так и на межпредметном уровнях, при которой стороны, части и элементы одного и того же предмета или взаимодействие нескольких предметов, характеризуется тождественностью, равновеликостью;

б) упорядоченность, при которой один из элементов какого-либо предмета или один из взаимодействующих предметов играет роль ведущего, определяющего начала в деятельности всех остальных;

в) упорядоченность, при которой осуществляется правовое или организационное переподчинение одной общности другой или одних сторон частей и элементов какой-либо общности другим, как по горизонтали, так и по вертикали.

7) Особенностью американской модели управления является...

а) индивидуальный характер принятия решений; строго формализованная структура управления; деловая карьера обуславливается личными результатами;

б) управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия; нестандартная, гибкая структура управления; деловая карьера обуславливается личными результатами.

в) индивидуальный характер принятия решений; нестандартная, гибкая структура управления; продвижение по службе по старшинству и стажу работы.

8) Особенностью японской модели управления является...

а) индивидуальный характер принятия решений; строго формализованная структура управления; деловая карьера обуславливается личными результатами;

б) управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия; нестандартная, гибкая структура управления; продвижение по службе по старшинству и стажу работы.

в) индивидуальный характер принятия решений; нестандартная, гибкая структура управления; деловая карьера обуславливается личными результатами.

3. Проанализируйте в сравнении идеальную модель бюрократии М. Вебера и современные бюрократические организационные системы. В чем выражаются их основные различия и противоречия?

Семинарское занятие может быть проведено в форме выполнения практического задания «Управление и манипулирование».

Практическое задание «Управление и манипулирование»

Проанализируйте любой телевизионный рекламный ролик последующей схеме.

1. Используются ли приемы прямого воздействия – информация и рациональные доводы – в пользу покупки товара (фразы типа «Теперь на 25 процентов дешевле», перечисление полезных свойств товара и т.п.)? Какие именно?

2. Используются ли приемы манипулирования (например, предложение «Подключайтесь, пока бесплатно» — это пример манипуляции упущенной возможностью)? В чем их смысл?

3. Используются ли приемы эмоционального воздействия:

Ассоциация рекламируемого товара с ценностью (перечисленной в тексте или иной) или с несколькими ценностями. С какими именно?

Являются ли эти ценности значимыми для социальных и возрастных групп – потенциальных потребителей товара (например, сцена шумной дискотеки адекватна лишь для молодежи)?

Ассоциация товара с избавлением от неприятностей. Значима ли проблема, от которой предлагают избавиться, для потенциальных покупателей? Будет ли ассоциация с товаром позитивно или негативно окрашена?

Положительные эмоции связаны с сюжетом ролика. Какие именно?

4. Какие другие приемы воздействия можно выделить?

5. Проанализируйте каждый из использованных приемов, какими средствами он реализуется:

5.1. Общее развитие сюжета. Например, показывается, как при использовании нового моющего средства решаются бытовые, семейные или иные проблемы.

5.2. Изобразительный ряд. Например, ощущение покоя и удовлетворенности достигается с помощью показа красивых пейзажей.

5.3. Показ отдельных деталей. Например, по ходу развития сюжета появляется дорогой автомобиль, ассоциирующийся с богатством и престижем.

5.4. Речевая информация: диалоги, закадровый текст.

5.5. Невербальная звуковая информация: музыка, другие звуки.

5.6. Фирменный рекламный слоган (в зрительной или звуковой форме): «Изменим жизнь к лучшему», «Жевательная резинка защищает ваши зубы с утра до вечера» и т.п.

5.7. Другие средства.

6. Как вы считаете, эффективна ли эта реклама? Почему?

Семинарское занятие № 4

Управление как система и управление как процесс

Вопросы для обсуждения:

1. Система социального управления как форма реализации взаимодействия и развития отношений управления.
2. Механизм управления.
3. Сущность и виды структуры управления.
4. Понятие и сущность иерархической соподчиненности.
5. Пирамидальная структура управления.

Тематика докладов и рефератов:

1. Горизонтальные и вертикальные управленческие связи.
2. Этно-психологические параметры социальных систем.
3. Сущность управленческого процесса.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям: «управление», «система социального управления», «система управления», «механизм управления», «функции управление», «структура управления», «субъект управления», «объект управления», «управленческое воздействие», «дистанция власти», «уровень управления», «горизонтальные связи», «вертикальные связи».

2. Каковы основные функции управления?
3. Каковы основные компоненты управленческой структуры?
4. Каковы характеристики управления в низовом, среднем и высшем звеньях управления?

5. Почему, с вашей точки зрения, социальные отношения редко бывают симметричными? Приведите не менее трех обоснований.

6. Приведите примеры основных типов социальных отношений в управлении.

7. Укажите достоинства и недостатки патерналистских и фратерналистских отношений в управлении.

8. Выполните тесты:

1) Каким образом соотносятся понятия «управление» и «менеджмент»?

- а) понятие «управление» шире понятия «менеджмент»;
- б) понятие «менеджмент» шире понятия «управление»;
- в) «менеджмент» и «управление» это понятия-синонимы.

2) Управление – это:

- а) Воздействие на экономическую систему.
- б) Воздействие на управляемую систему.
- в) Воздействие на принятие решений
- г) Воздействие на деятельность.

3) Субъектом управления является:

- а) Человечество.
- б) Управленческие группы и личности.
- в) Личности.

- г) Общество в целом.
- 4) Объект управленческого решения:
 - а) Лица, заинтересованные в управленческом решении.
 - б) Лица, выполняющие управленческое решение.
 - в) Лица, принимающие управленческое решение.
 - г) Лица, разрабатывающие управленческое решение.
- 5) Организованная общность людей, объединенных конкретным видом общественно полезной деятельности, в ходе которой складываются отношения сотрудничества, общие интересы, ценности, нормы, это ...
 - а) социальная группа
 - б) социальный институт
 - в) трудовой коллектив
 - г) трудовые ресурсы
- б) Ценности и этические принципы организации содержатся в ее:
 - а) стратегии
 - б) миссии
 - в) правилах внутреннего распорядка
 - г) коллективном договоре

Семинарское занятие может быть проведено в форме ролевой игры «Разговор с администрацией».

Ролевая игра «Разговор с администрацией»

Цель: выбрать стратегию и тактику поведения в типичной ситуации, тренировать умение заинтересовать собеседника и ведение переговоров в целом.

Порядок проведения

1. Ведущий объясняет контекст ролевой игры, предлагает описание ситуаций, участники выбирают роли.

2. После прочтения и обсуждения ситуации ведущий предлагает участникам роли действующих лиц.

Распределяют роли (1–2 участника или ведущий-администратор). Объясняют, чтобы участники поняли точку зрения персонажей. Перед началом игры каждый должен выбрать, какой вариант для него предпочтительней, какой тактике и стратегии он намерен придерживаться, что бы предпринял и почему.

Затем проигрывают несколько ситуаций так, чтобы участники смогли сыграть роль работника.

3. Участников, которые сыграли персонажей, просят прокомментировать, чему они научились в процессе игры, как себя чувствовали в данной роли.

4. Остальные участники наблюдают и по окончании каждой сценки комментируют действия актеров.

Ситуация 1. Вы работаете на новом месте всего 2 недели. Случайно слышали, как менеджер говорил сотрудникам, что хочет поручить кому-то новое задание. Вы знаете, как выполнить данную работу, и тот факт, что тот, кто хорошо справится с заданием, получит повышение.

Как добиться того, чего вы хотите?

Возможные варианты поведения указаны ниже.

1. Забудьте, все равно эту работу вам не делать, нечего и беспокоиться.

2. Составьте для руководителя программу подготовки и перечень действий при выполнении этого задания для сотрудника, который будет его выполнять. К следующему разу, если представится случай, вы будете во всеоружии.

3. Попросите кого-нибудь из сотрудников поручиться за вас перед менеджером.

4. Скажите менеджеру, что вы слышали о задании и можете выполнить его.

5. Вызовитесь выполнить это задание, а получив его, сделайте все возможное для этого. По ходу работы в кратчайшие сроки осваивайте необходимые навыки (скажите себе «да, я могу», а затем выясните, как это можно сделать).

6. Другое _____

Ситуация 2. В вашем учреждении есть работа, которую вы хотели бы делать. Но вам поручают лишь неинтересную, нетворческую работу.

Как вам добиться того, чего вы хотите?

Возможные варианты проведения приведены ниже.

1. Продолжайте корпеть над тем, что вам поручают. Однажды ваша преданность делу будет замечена и вознаграждена.

2. Пожалуйтесь сотрудникам, что теряете время впустую.

3. Напишите письмо руководителю.

4. Скажите менеджеру, что хотите выполнять другую работу, а вашу пусть делает кто-то другой.

5. Говорите всем, что рассчитываете получить работу в другой организации, где вас сумеют оценить.

6. Начнете искать новую работу.

7. Сердитесь, демонстрируете это.

8. Наметьте план работы, которую бы хотели бы делать. Покажите его менеджеру и скажите: «Я могу делать и все остальное, если вы согласны». Покажите, что вы в состоянии это делать и попросите дать шанс.

9. Другое _____

Семинарское занятие № 5

Управленческая деятельность как предмет социологического анализа

Вопросы для обсуждения:

1. Управление как социальное отношение. Объекты и субъекты социального управления.

2. Управление и власть.

3. Управление и лидерство.

4. Основные формы, методы и принципы управленческой деятельности.

5. Инертная, оптимальная и агрессивная среда управления.

Тематика докладов и рефератов:

1. Понятие управленческого менталитета и управленческой культуры.
2. Объективный характер государственного интереса. Естественный и искусственный государственный интерес.
3. Механизмы разработки государственного интереса.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям: «управленческая деятельность», «социальные отношения», «власть, лидерство», «управленческий менталитет», «управленческая культура», «государственный интерес».

2. Дайте свое определение объекта и предмета социологии управления?

3. Какова связь между управлением и властью, управлением и лидерством?

4. Что такое управленческий менталитет?

5. Приведите примеры инертной, оптимальной и агрессивной среды управления.

6. Как выражаются интересы в управлении?

7. Что такое «государственный интерес»

8. Чем отличается естественный и искусственный государственный интерес?

9. Выполните тесты:

1) _____ - это система своеобразия психической жизни людей, принадлежащих к конкретной культуре, качественная совокупность особенностей восприятия и оценки ими окружающего мира, имеющие надситуативный характер, обусловленные экономическими, политическими, историческими обстоятельствами развития данной конкретной общности и проявляющиеся в своеобразной поведенческой активности.

а) менталитет;

б) культура;

в) традиция.

2) _____ - это и наука, и знания о способах воздействия на людей, это личностные качества, умение работать с людьми, которые зависят от образования, опыта и лидерских черт.

а) управленческая культура;

б) управленческий менталитет;

в) управление.

3) Какой группы форм управленческой деятельности не существует?

а) правовая;

б) организационная;

в) не правовая.

4) _____ - это сумма результирующих интересов нации, общества и его слоев страт, а также индивидуальных интересов.

а) государственный интерес;

б) национальный интерес;

в) политический интерес.

9. Перечислите основные нормативное и правовые акты, где четко выражен государственный интерес Республики Беларусь, Китайской Народной Республики.

Семинарское занятие может быть проведено в форме деловой игры «Моделирование современного руководителя».

Деловая игра «Моделирование современного руководителя»

Цель: сформировать представление о качествах современного руководителя, необходимых для успешной практической деятельности.

Регламент занятия. Занятие проводится в один цикл. Примерная длительность основных этапов:

- объяснение руководителя – 5 минут;
- групповые решения участников – 20 минут;
- коллективное обсуждение решений – 25 минут;
- проверка личностных качеств по тестам – 20 минут;
- подведение итогов и объявление результатов – 10 минут.

Руководитель – это ключевая фигура не только в организации труда, но и в формировании социально-психологического климата. От его стиля руководства, его поведения в большей степени зависит отношение к труду каждого работника, мотивация и конечные результаты его труда, общая атмосфера в организации. Предлагаемое практическое занятие позволит участникам определить качества, необходимые современному руководителю с точки зрения эффективности и гуманизации трудовых отношений.

Порядок проведения

1. Преподаватель формулирует задачу практического занятия, объясняет цели, исходные условия, задачи участников и раздает бланки играющего, в которых указан перечень качеств, необходимых преуспевающему руководителю. Задача состоит в том, чтобы определить приоритетность этих качеств.

2. Все участники разбиваются на группы по 5–7 человек, в зависимости от общего количества студентов, и в свободном обмене мнениями, путем взаимных консультаций, вырабатывают общее для каждой группы мнение относительно оценки качеств руководителя. Эта оценка сводится к определению качеств приоритетности, очередности, обеспечивающей эффективность управленческой деятельности.

3. Участники в ходе коллективного обсуждения определяют пять наиболее значимых качеств современного руководителя и обозначают их на бланке играющего в графе «Групповое обсуждение». Группы между собой мнениями не обмениваются.

4. Один из членов играющей группы докладывает и отстаивает мнение своей команды.

5. Затем участники игры приходят к коллективному мнению относительно качеств, необходимых современному руководителю, т. е. модели преуспевающего руководителя. При этом заполняется графа «Результат коллективного обсуждения».

6. Студенты могут проверить свои личностные качества руководителя по предлагаемым тестам.

7. Преподаватель подводит итоги занятия, анализирует групповую деятельность участников, соотносит ее с результатами коллективного обсуждения. На основании этого формулируют модель преуспевающего руководителя, оценивается правильность выбора качеств. Преподаватель сообщает оценку групп и отдельных участников занятия.

Бланк играющего

№	Оцениваемые качества руководителя	Групповое обсуждение	Результат коллективного обсуждения
1	Коммуникабельность, или способность устанавливать контакты		
2	Смелость в принятии решений		
3	Ум и интеллектуальные способности		
4	Предприимчивость		
5	Профессиональная компетентность		
6	Умение со вкусом одеваться		
7	Знание теории управления производством		
8	Способность теоретически решать проблемы		
9	Инициативность		
10	Требовательность		
11	Внимательность по отношению к подчиненным		
12	Отрицательное отношение к алкоголю		
13	Способность к восприятию критики		
14	Работоспособность		
15	Знание техники и технологии производственных процессов		
16	Чувство юмора		
17	Деловитость		
18	Способность к риску		
19	Активность в общественной работе		
20	Образование		
21	Умение найти индивидуальный подход к каждому работнику		
22	Информированность о событиях за рубежом		
23	Опыт работы на руководящей должности		
24	Исполнительность		
25	Дисциплинированность		
26	Принципиальность и корректность		
27	Оптимизм		
28	Умение достичь конечных результатов с наименьшими затратами		
29	Единство слова и дела		
30	Нетерпимость к бюрократии		

Семинарское занятие № 6.

Социологические основы принятия управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Управленческое решение: понятие, виды, особенности.
2. Специфика принятия решений в социальном управлении.
3. Этапы моделирования управленческих решений.
4. Процесс реализации решений в управленческой практике.
5. Основные формы, методы и принципы управленческой деятельности.

Тематика докладов и рефератов:

1. Целеполагание в социальном управлении. Построение «дерева целей».
2. Механизм принятия решений в государственном управлении.
3. Специфика процесса принятия управленческих решений в условиях кризиса.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям: «управленческое решение», «моделирование», «целеполагание», «формы управленческой деятельности», «методы управленческой деятельности», «принципы управленческой деятельности», «процесс принятия управленческих решений».

Семинарское занятие может быть в форме деловой игры «Принятие управленческого решения» и/или выполнения практического задания «Мой социальный капитал».

Деловая игра «Принятие управленческого решения»

Ситуация 1. В коллективе нарушена трудовая дисциплина, в результате чего произошел срыв рабочей деятельности. Виновные неизвестны. Вам, как руководителю, необходимо выявить нарушителей, наказать их и восстановить рабочую деятельность коллектива в кратчайшие сроки.

Ситуация 2. В коллективе возник конфликт между подчиненными, в результате которого сложилась неблагоприятная рабочая атмосфера. Каждая сторона конфликта поочередно обращается к руководителю за поддержкой. Вам необходимо разрешить конфликт, не допустив его разрастания и усугубления.

Ситуация 3. Подчиненный, который ранее характеризовался как дисциплинированный и ответственный сотрудник, не выполнил важное задание в срок. Предприятие потеряло делового партнера и подорвало свою репутацию. Вам необходимо отреагировать на сложившуюся ситуацию и выработать оптимальное управленческое решение.

Ситуация 4. Работа в коллективе слажена и распределена. В период выполнения срочного задания один из сотрудников заболел. Все работники заняты выполнением своих заданий, но работу болеющего сотрудника также надо выполнить в срок. Вам необходимо перераспределить работу в коллективе таким образом, чтобы весь объем заданий был выполнен в срок, не допустив конфликта между сотрудниками.

Ситуация 5. Предприятие выделило дополнительные средства для премирования сотрудников отдела. Распределением внеплановой премии занимался непосредственно руководитель отдела, который исходил из личного вклада сотрудника. Некоторые сотрудники остались недовольны и обратились с жалобой. Необходимо обосновать Ваше решение о премировании.

Практическое задание «Мой социальный капитал»

Моя квалификация	
Образование, повышение квалификации, курсы	
Опыт, умения	
Опыт профессиональной работы, общественная работа, хобби	Что из этого можно использовать
Мои таланты, сильные стороны, способности	
Способности	В чем они проявляются
Возможности	
Все что увеличивает ваши шансы, дает поддержку (связи, собственность, автомобиль, загранпаспорт, поддержка семьи)?	Как вы можете их использовать?
Необходимо	
Что еще необходимо для трудоустройства?	Как это можно получить или компенсировать?

Семинарское занятие № 7. Технологии социального управления

Вопросы для обсуждения:

1. Объективные предпосылки развития социального планирования, проектирования и прогнозирования.
2. Сущность социального планирования. Объект и предмет социального планирования.
3. Понятие и сущность социального проектирования. Этапы социального проектирования. Сущность и специфика социального прогнозирования. Принципы и виды социального прогнозирования.
4. Методы социального прогнозирования: экспертная оценка, экстраполирование, моделирование, аналогии, комплексные методики.

5. Программирование в системе социального управления.

Тематика докладов и рефератов:

1. Типология социальных проектов.
2. Отечественный и зарубежный опыт социального планирования.
3. Методы и принципы социального проектирования.
4. Глобальное моделирование мира.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям: «социальное планирование», «социальное проектирование», «социальное прогнозирование», «план», «прогноз», «проект», «компонент», «параметр», «апробация», «прогностика», «имитация», «альтернатива», «экстраполяция», «комплексность», «конъюнктура», «анархия», «норматив», «инфраструктура», «перспектива», «макропланирование», «программирование», «процедура», «операция», «интуиция».

2. В чем сущность социального планирования?
3. Перечислите основные принципы социального планирования.
4. Опишите методы социального планирования.
5. В чем сущность социального проектирования?
6. Перечислите основные этапы социального проектирования.
7. В чем сущность социального прогнозирования?
8. Раскройте основные методы социального прогнозирования.
9. В чем проявляется эффективность социального прогнозирования?
10. Выполните тесты:

1) Социальное планирование можно определить как...

а) специфическую деятельность, связанную с научно обоснованным определением вариантов развития социальных процессов и явлений и с целенаправленным коренным изменением конкретных социальных институтов;

б) определение вариантов развития и выбор наиболее приемлемого, исходя из ресурсов, времени и социальных сил, способных обеспечить их реализацию;

в) научно обоснованное определение целей, показателей, заданий (сроков, темпов, пропорций) развития социальных процессов и основных средств их претворения в жизнь в интересах всего населения.

Социальное проектирование можно определить как...

а) специфическую деятельность, связанную с научно обоснованным определением вариантов развития социальных процессов и явлений и с целенаправленным коренным изменением конкретных социальных институтов;

б) определение вариантов развития и выбор наиболее приемлемого, исходя из ресурсов, времени и социальных сил, способных обеспечить их реализацию;

в) научно обоснованное определение целей, показателей, заданий (сроков, темпов, пропорций) развития социальных процессов и основных средств их претворения в жизнь в интересах всего населения.

3) Социальное прогнозирование можно определить как...

а) специфическую деятельность, связанную с научно обоснованным определением вариантов развития социальных процессов и явлений и с целенаправленным коренным изменением конкретных социальных институтов;

б) определение вариантов развития и выбор наиболее приемлемого, исходя из ресурсов, времени и социальных сил, способных обеспечить их реализацию;

в) научно обоснованное определение целей, показателей, заданий (сроков, темпов, пропорций) развития социальных процессов и основных средств их претворения в жизнь в интересах всего населения.

4) Сущность методики матрицы идей в социальном проектировании:

а) когда на основе нескольких независимых переменных составляются различные варианты решений;

б) осуществляется посредством коммуникативного взаимодействия, в котором обсуждаются различные проекты, осуществляются оценки, экспертиза фактов, полемика мнений;

в) на основе подобия, сходства предметов в каких-либо свойствах, признаках или отношениях формулируется предположение о наличии указанных свойств, признаков или отношений у явления, которое выступает объектом проектирования;

г) несколько предложенных идей рассматриваются отдельно друг от друга, а потом между ними устанавливаются определенная взаимосвязь и взаимозависимость.

5) Сущность метода аналогии в социальном проектировании:

а) когда на основе нескольких независимых переменных составляются различные варианты решений;

б) осуществляется посредством коммуникативного взаимодействия, в котором обсуждаются различные проекты, осуществляются оценки, экспертиза фактов, полемика мнений;

в) на основе подобия, сходства предметов в каких-либо свойствах, признаках или отношениях формулируется предположение о наличии указанных свойств, признаков или отношений у явления, которое выступает объектом проектирования;

г) несколько предложенных идей рассматриваются отдельно друг от друга, а потом между ними устанавливаются определенная взаимосвязь и взаимозависимость.

б) Сущность методики мозгового штурма в социальном проектировании:

а) когда на основе нескольких независимых переменных составляются различные варианты решений;

б) осуществляется посредством коммуникативного взаимодействия, в котором обсуждаются различные проекты, осуществляются оценки, экспертиза фактов, полемика мнений;

в) на основе подобия, сходства предметов в каких-либо свойствах, признаках или отношениях формулируется предположение о наличии указанных свойств, признаков или отношений у явления, которое выступает объектом проектирования;

г) несколько предложенных идей рассматриваются отдельно друг от друга, а потом между ними устанавливаются определенная взаимосвязь и взаимозависимость.

7) Сущность методики синектики в социальном проектировании:

а) когда на основе нескольких независимых переменных составляются различные варианты решений;

б) осуществляется посредством коммуникативного взаимодействия, в котором обсуждаются различные проекты, осуществляются оценки, экспертиза фактов, полемика мнений;

в) на основе подобия, сходства предметов в каких-либо свойствах, признаках или отношениях формулируется предположение о наличии указанных свойств, признаков или отношений у явления, которое выступает объектом проектирования;

г) несколько предложенных идей рассматриваются отдельно друг от друга, а потом между ними устанавливаются определенная взаимосвязь и взаимозависимость.

8) Краткосрочные планы – это планы, которые...:

а) разрабатываются на срок до одного года;

б) разрабатываются на срок от 3 до 5 лет;

в) разрабатываются на срок от 10 до 15 лет.

9) Среднесрочные или тактические планы – это планы, которые...:

а) разрабатываются на срок до одного года;

б) разрабатываются на срок от 3 до 5 лет;

в) разрабатываются на срок от 10 до 15 лет.

10) Долгосрочные или стратегические планы – это планы, которые...:

а) разрабатываются на срок до одного года;

б) разрабатываются на срок от 3 до 5 лет;

в) разрабатываются на срок от 10 до 15 лет.

3. Самостоятельно разработайте социальный план при помощи логически выстроенных процедур и операций.

4. Проанализируйте, на ваш выбор, один из реализованных социальных проектов. В чем, на ваш взгляд, заключаются его достоинства и недостатки?

5. На основе одной из методик социального прогнозирования разработайте собственный социальный прогноз.

Семинарское занятие может быть в форме деловой игры «Составление личного жизненного плана» и /или выполнения практических заданий «Планирование и организация деятельности на свободном рынке» и «Планирование деятельности».

Деловая игра «Составление личного жизненного плана»

Описание ситуации.

Менеджер по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где он работает, наметились структурные

изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Постановка задачи

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры (рис. 1).

Методические указания



Рисунок 1. Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя

Личный жизненный план

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?

Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение?

Есть ли у меня личный бюджет - каков он, придерживаюсь ли я его рамок?

Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

Каково мое физическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения

Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?

Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

Интересует ли меня другое мнение?

Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?

Как это проявляется на практике?

Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?

Как я поддерживаю дружеские отношения?

Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?

Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время?

Не следует ли мне в настоящее время поменять работу?

Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?

Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?

Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли завести еще одного ребенка?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Куда поехать на отдых?

Куда пойти учиться детям?

Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1) _____

2) _____

3) _____

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20__ г. самое позднее

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры?

А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры?

Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

2.5.1. Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Практическое задание «Планирование деятельности»

Практическое занятие предполагает рациональное планирование своей деятельности с учетом полученного лекционного материала. Студенты должны научиться разрабатывать поэтапный план действий с учетом возможных угроз, издержек и преград.

Основные принципы планирования при:

- планировании деятельности первостепенным является определение целей и выбор из них наиболее значимой в настоящее время;
- постановке той или иной цели необходимо предвидеть конечный результат и последствия ее реализации;
- определении способов достижения цели следует рассмотреть различные способы ее достижения, оценив возможные затраты, и выбрать наиболее приемлемые из них;
- выборе оптимальных средств достижения поставленной цели необходимо оценить факторы, способствующие достижению цели.

Этапы планирования:

- Постановка цели деятельности.
- Формулирование задач деятельности.
- Определение ресурсов: временных, материальных, финансовых, людских.
- Проверка плана деятельности.

Схема планирования:

1. Мой план действий по...
2. Цель:
3. Задачи:
4. Мотивы:
5. Возможные последствия:
6. Возможные угрозы / препятствия:
7. Необходимые ресурсы:
8. Шаги, ведущие к цели с указанием сроков осуществления:

Примерная тематика

1. План действий по поиску работы.
2. План профессионального роста.
3. План действий по обеспечению трудоустройства молодых специалистов.

Практическое задание «Планирование и организация деятельности на свободном рынке»

Практическое задание предполагает рациональное составление плана организации деятельности предприятия по предложенному алгоритму с учетом социально-экономических условий и государственной политики.

Алгоритм планирования и организации деятельности

1. Выбрать организационную форму предприятия (фирма, предприятие, индивидуальный предприниматель), описать сферу деятельности, имидж, корпоративную культуру.

2. Определить цели и задачи деятельности предприятия.

3. Описать благоприятные и негативные факторы, влияющие на деятельность предприятия и осуществление поставленной цели (шансы и угрозы).

4. Определить необходимые ресурсы, сильные и слабые стороны предприятия.

5. Обозначить позицию предприятия на рынке, оценить конкурентоспособность.

Семинарское занятие № 8. Организация как объект управления

Вопросы для обсуждения:

1. Структурирование – неотъемлемый элемент социологического познания и научного управления социальными объектами.
2. Социологический анализ социальных организаций.
3. Специфика функционирования организаций в системе социального управления.
4. Объективные основы формирования и совершенствования организационных структур.
5. Формальные и неформальные структуры в организациях и системе управления.

Тематика докладов и рефератов:

1. Закономерности возникновения и развития социальных организаций в Республике Беларусь.
2. Проблемы централизации и децентрализации в организационных структурах социального управления.
3. Личностные аспекты организационных структур (гуманистический подход к управлению).

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям: «организация», «социальная организация», «структурирование», «дифференцированность», «коммуникация», «корреляция», «социологический анализ», «квалификация», «консолидация», «синергетика», «формальная организация», «неформальная

организация», «протекционизм», «престиж», «ассоциация», «типология», «эффективность»

2. Что такое организация? Каковы ее особенности?

3. Что такое структурирование организаций?

4. Какие выделяют типы социальных организаций?

5. Перечислите типы организационных структур и охарактеризуйте их.

6. Выполните тесты:

1) Структура – это...

а) наиболее важные закономерности, фундаментальные правила, на которых основаны организация, функционирование или развитие систем управления;

б) упорядоченность, внутренняя организация целостной системы, представляющая собой специфический способ взаимосвязи, взаимодействия образующих его компонентов;

в) деятельность, заключающаяся в регулировании и координации отношений в управляемой системе, ориентированная на создание благоприятных условий для подготовки и реализации управленческих решений;

г) наилучшая форма управления для рационального или эффективного достижения организационных целей.

2) Социальная организация понимается как...

а) система социальных групп и отношений между ними, направленная на достижение определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления;

б) деятельность, заключающаяся в регулировании и координации отношений в управляемой системе, ориентированная на создание благоприятных условий для подготовки и реализации управленческих решений;

в) наука, изучающая механизмы социального управления различных социальных общностей, опирающаяся на социально значимые цели, морально-правовые нормы и прикладные социологические исследования.

3) Формальную структуру организации можно определить как...

а) деятельность, заключающаяся в регулировании и координации отношений в управляемой системе, ориентированная на создание благоприятных условий для подготовки и реализации управленческих решений;

б) спонтанно сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного и внутригруппового общения;

в) организационное построение, основанное на жесткой стандартизации организационных норм и отношений между отдельными структурными единицами.

4) Неформальную структуру организации можно определить как...

а) деятельность, заключающаяся в регулировании и координации отношений в управляемой системе, ориентированная на создание благоприятных условий для подготовки и реализации управленческих решений;

б) спонтанно сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного и внутригруппового общения;

в) организационное построение, основанное на жесткой стандартизации организационных норм и отношений между отдельными структурными единицами.

6. Покажите многозначность термина «социальная организация». Приведите примеры, ее демонстрирующие.

7. Проанализируйте на ваш выбор одну из крупных транснациональных корпораций на предмет организационной структуры управления. Выделите ее основные преимущества и недостатки, при этом предлагая собственные методы улучшения организационной структуры.

Семинарское занятие может быть проведено в форме деловой игры «Формирование концепции управления персоналом»

Деловая игра «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией»

Описание деловой игры

Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел социально-бытового обслуживания, отдел управления персоналом, лабораторию социологических исследований, бухгалтерию, второй отдел. Функции отдела управления персоналом приводятся в таблице 2.

Постановка задачи

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации.

Методические указания

Схема функциональных взаимосвязей отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Эту схему можно представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали указываются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а вверху по горизонтали - все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы: О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ; П - предоставляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У - участвует в выполнении данной функции; С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций; Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Таблица 2.

Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10.
1. Подбор и расстановка кадров										
2. Составление плана потребности в персонале										
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников										
4. Изучение причин текучести кадров										
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала										
6. Создание резерва кадров и его обучение										
7. Ведение учета личных дел										
8. Оформление документации для награждения										
10. Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров										
11. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений										
12. Осуществление трудовой мотивации персонала										
13. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом										
14. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала и т.д.										

Описание хода деловой игры

Роли распределяются следующим образом. Каждый из участников игры выполняет либо роль одного из начальников перечисленных выше функциональных подразделений, либо роль руководителя организации. При этом каждый участник проставляет символы по всем функциям, выполняемым отделом управления персоналом, определяя степень участия возглавляемого им отдела в выполнении этих функций. То же самое делает и участник, выполняющий роль руководителя организации. Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой. Внеся символы в табл. 2, студенты обсуждают полученные результаты и принимают решение об окончательном варианте схемы функциональных взаимосвязей.

Семинарское занятие № 9.

Информационно-коммуникационные процессы в системе управления

Вопросы для обсуждения:

1. Объективная необходимость информационного обеспечения, его место в управленческом цикле.
2. Сущность социальной информации.
3. Источники социальной информации.
4. Конкретно-социологическое обеспечение управления.

5. Методы сбора эмпирических данных и их интерпретация.

Тематика докладов и рефератов:

1. Информационные барьеры в современном обществе.
2. Механизмы манипулирования общественным сознанием в управленческом цикле.
3. Содержание коммуникативной этики.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям: «информация», «социальная информация», «управленческий цикл», «стратегия», «тактика», «достоверность», «оперативность», «оптимум», «диапазон», «информационная память», «интенсификация», «гносеология», «идентификация», «эмпирические данные», «социологическое исследование», «репрезентативность», «социологический мониторинг», «социальная проблема», «дезорганизация», «гипотеза», «интерпретация», «индикатор», «редукция», «теория», «методология», «выборочная совокупность», «генеральная совокупность», «респондент», «пилотажное исследование», «формализация», «контент-анализ», «социальный эксперимент», «инструментарий».

2. Приведите классификацию информации по различным признакам.
3. Какую роль играет информация в процессе деятельности?
4. Какие основные требования выделяют к социальной информации при управлении?
5. Что такое эмпирико-социологическое обеспечение управления?
6. Каковы основные этапы конкретно-социологического исследования?
7. Какова технология конкретно-социологического исследования?
8. Перечислите основные методы обработки полученных данных.
9. Выполните тесты:
 - 1) Информацию можно определить как...
 - а) идеальное содержание коммуникативной деятельности, которая имеет самостоятельную форму существования в виде сигналов и знаков;
 - б) функцию управления общественными связями, управления культурой влияния на человека от имени власти, организации, фирмы, корпорации.
 - в) наиболее важные закономерности, фундаментальные правила, на которых основаны организация, функционирование или развитие систем управления.
 - 2) Информация по отношению к системе бывает...
 - а) экономическая, организационная, социальная, идеологическая;
 - б) аналитическая, нормативная, плановая, отчетная;
 - в) внешняя, внутренняя;
 - г) устная, визуальная, смешанная.
 - 3) Информация по методам управления бывает...
 - а) экономическая, организационная, социальная, идеологическая;
 - б) аналитическая, нормативная, плановая, отчетная;
 - в) внешняя, внутренняя;
 - г) устная, визуальная, смешанная.
 - 4) Информация по назначению в процессе управления бывает...

- а) экономическая, организационная, социальная, идеологическая;
 - б) аналитическая, нормативная, плановая, отчетная;
 - в) внешняя, внутренняя;
 - г) устная, визуальная, смешанная.
- 5) Информация по способу выражения бывает...
- а) экономическая, организационная, социальная, идеологическая;
 - б) аналитическая, нормативная, плановая, отчетная;
 - в) внешняя, внутренняя;
 - г) устная, визуальная, смешанная.
- 6) Информация по направлению движения бывает...
- а) входная (информация прямой связи), выходная (информация обратной связи);
 - б) аналитическая, нормативная, плановая, отчетная;
 - в) внешняя, внутренняя;
 - г) устная, визуальная, смешанная.
- 7) Информация по функциям управления бывает...
- а) входная (информация прямой связи), выходная (информация обратной связи);
 - б) аналитическая, нормативная, плановая, отчетная;
 - в) конструкторская, технологическая, планово-экономическая, оперативно-производственная, бухгалтерская;
 - г) устная, визуальная, смешанная.
- 8) Информация по характеру воздействия бывает...
- а) входная (информация прямой связи), выходная (информация обратной связи);
 - б) директивная, рекомендательная;
 - в) внешняя, внутренняя;
 - г) постоянная, переменная.
- 9) Информация по степени стабильности бывает...
- а) входная (информация прямой связи), выходная (информация обратной связи);
 - б) аналитическая, нормативная, плановая, отчетная;
 - в) внешняя, внутренняя;
 - г) постоянная, переменная.
- 10) Информация по сферам циркуляции бывает...
- а) личная, служебная, массовая;
 - б) аналитическая, нормативная, плановая, отчетная;
 - в) внешняя, внутренняя;
 - г) постоянная, переменная.
- 11) Метод социометрии в социологии – это...
- а) метод сбора первичных эмпирических данных, который заключается в преднамеренном целенаправленном, систематическом восприятии и регистрации социальных фактов, подвергающихся контролю и проверке;
 - б) метод, предусматривающий устное или письменное обращение исследователя к респондентам с вопросами, содержание которых представляет

изучаемую проблему, с последующей регистрацией и статистической обработкой полученных ответов;

в) метод исследования малых групп, коллективов и организаций с помощью описания системы межличностных отношений между их членами;

г) кратковременное стандартизированное испытание, направленное на получение в относительно сжатый отрезок времени наиболее существенной информации о признаках данного конкретного объекта с целью установления у него наличия или степени выраженности определенного психического свойства (черты, характеристики).

12) Метод наблюдения в социологии – это...

а) метод сбора первичных эмпирических данных, который заключается в преднамеренном целенаправленном, систематическом восприятии и регистрации социальных фактов, подвергающихся контролю и проверке;

б) метод, предусматривающий устное или письменное обращение исследователя к респондентам с вопросами, содержание которых представляет изучаемую проблему, с последующей регистрацией и статистической обработкой полученных ответов;

в) метод исследования малых групп, коллективов и организаций с помощью описания системы межличностных отношений между их членами;

г) кратковременное стандартизированное испытание, направленное на получение в относительно сжатый отрезок времени наиболее существенной информации о признаках данного конкретного объекта с целью установления у него наличия или степени выраженности определенного психического свойства (черты, характеристики).

13) Метод опроса в социологии – это...

а) метод сбора первичных эмпирических данных, который заключается в преднамеренном целенаправленном, систематическом восприятии и регистрации социальных фактов, подвергающихся контролю и проверке;

б) метод, предусматривающий устное или письменное обращение исследователя к респондентам с вопросами, содержание которых представляет изучаемую проблему, с последующей регистрацией и статистической обработкой полученных ответов;

в) метод исследования малых групп, коллективов и организаций с помощью описания системы межличностных отношений между их членами;

г) кратковременное стандартизированное испытание, направленное на получение в относительно сжатый отрезок времени наиболее существенной информации о признаках данного конкретного объекта с целью установления у него наличия или степени выраженности определенного психического свойства (черты, характеристики).

14) Метод тестирования в социологии – это...

а) метод сбора первичных эмпирических данных, который заключается в преднамеренном целенаправленном, систематическом восприятии и регистрации социальных фактов, подвергающихся контролю и проверке;

б) метод, предусматривающий устное или письменное обращение исследователя к респондентам с вопросами, содержание которых представляет

изучаемую проблему, с последующей регистрацией и статистической обработкой полученных ответов;

в) метод исследования малых групп, коллективов и организаций с помощью описания системы межличностных отношений между их членами;

г) кратковременное стандартизированное испытание, направленное на получение в относительно сжатый отрезок времени наиболее существенной информации о признаках данного конкретного объекта с целью установления у него наличия или степени выраженности определенного психического свойства (черты, характеристики).

10. Охарактеризуйте информацию актуальную и накопленную в процессе управленческой деятельности. Покажите их единство и различие.

Семинарское занятие может быть в выполнении практического задания «Процесс передачи информации».

Практическое задание. Анализ схемы «Процесс передачи информации»

Порядок проведения: студенты получают схему, анализируют и комментируют ее.

Процесс передачи информации

Информационный факт

(наличие желания сказать что-либо, передать какую-либо информацию)

Наблюдение

(субъективный сбор информации о том, что человек хочет сказать)

Формулирование высказывания

(подбор слов, интонаций, эмоций, образов, формулирование своей мысли, исходя из культуры и коммуникативной этики, самочувствия конкретного человека)

Выдача информации

Получение информации

Обратная связь

(уточняющие вопросы)

Принятие информации

(считается, что полученная информация идентична передаваемой)

Физические барьеры:

Шумы, физические недостатки, физическое состояние человека, неумение излагать свои мысли, возрастные и половые отличия, другие отвлекающие моменты

Психологические барьеры:

Неумение слушать, предвзятое отношение к говорящему, ожидания и убеждения конкретного человека, различия в коммуникационной культуре, различия в предметной компетенции

Семантические барьеры:

Наделение слов различным смысловым значением, незнание языка говорящего

Б

Семинарское занятие № 10. Управленческая деятельность и культура

Вопросы для обсуждения:

1. Специфика управленческой деятельности и управленческого труда.
2. Функции и методы управленческой деятельности.
3. Социокультурные особенности и микрокультура организации.
4. Корпоративная культура: характеристика, структура и уровни.
5. Способы изменения корпоративной культуры.

Тематика докладов и рефератов:

1. Структурная модель «управленческого веера».
2. Идеалы, ценности и нормы как регуляторы управленческой деятельности.
3. Современные концепции о структуре корпоративной культуры.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям: «управленческая деятельность», «управленческий труд», «корпоративная культура», «организационная культура», «имидж предприятия», «микрокультура организации», «идеал», «ценность», «норма», «культурный профиль», «национальная культура», «социокультурные особенности».
2. Назовите основные факторы, влияющие на управленческую деятельность.
3. Перечислите наиболее значимые характеристики корпоративной культуры.
4. Охарактеризуйте этапы формирования культуры.
5. Рассмотрите влияние национальных культур на корпоративную культуру.
6. Дайте характеристики культурным профилям (ценностные установки персонала) стран, заполнив таблицу:

Ценности персонала американских компаний	Ценности персонала японских компаний	Ценности персонала арабских компаний	Ценности персонала китайских компаний	Ценности персонала белорусских компаний

Семинарское занятие может быть в форме решения задачи «Выявление преобладающего типа корпоративной/организационной культуры» и /или проведения дискуссия на тему: «Проблема сохранения этнокультурных особенностей в контексте глобализирующегося мирового пространства»

Задача «Выявление преобладающего типа корпоративной/организационной культуры»

Исходные данные и постановка задачи

Предложенные десять вопросов касаются разных сторон работы организации. По каждому вопросу подчеркните тот вариант ответа (А, Б, В или Г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает вашу организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в вашей организации.

1. Основное дело руководства - это ...

А. Организация производства и поиск рынков сбыта
Б. Направлять работу и повышать эффективность

В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений

Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

А. Формальные и безличные

Б. Редкие, в письменной форме

В. Личные

Г. Частные и неформальные

3. Контроль в основном основан на:

А. Планах и формальных процедурах

Б. Достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем

В. Показателях сбыта продукции

Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах

4. Мотивация чаще основана на:

А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях

Б. Надежде на повышение

В. Личных оценках

Г. Повышении статуса

5. Организационная структура в основном:

А. Неформальная

Б. Централизованная, функциональная

В. Децентрализованная и линейно-штабная

Г. Кроссфункциональная, ориентированная на проблему

6. Основные ценности:

А. Доминирование и подавление сопротивления
Б. Рациональность и поддержание порядка

В. Защита интересов членов организации
Г. Достижение целей подразделения

7. Люди работают в основном, чтобы:

А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении
Б. Получать удовлетворение от работы

В. Решать проблемы и вносить вклад в общее дело

Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые
8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:

А. Взаимных интересах и общности Б. Сотрудничестве

В. Конкуренции

Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона

9. Власть в основном основана на:

А. Компетентности, опыте и знаниях

Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок

В. Должностной позиции

Г. Способности и желанием помогать другим людям

10. Людей поощряют в основном за:

А. Способность добиваться результата и побеждать Б. Следование правилам и процедурам

В. Помощь другим людям

Г. Вклад в достижение целей организации

Решение

При подведении итога для каждого вопроса обведите те буквы, которые вы отметили в опроснике. Затем по каждой колонке подсчитайте число баллов (обведенных букв).

При подведении итога для каждого вопроса обведите те буквы, которые вы отметили в опроснике. Затем по каждой колонке подсчитайте число баллов (обведенных букв).

Вопрос	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	в	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В
Итого				

Колонка, получившая наибольшее количество баллов, будет соответствовать той культуре, которая доминирует в вашей организации.

Дискуссия на тему: «Проблема сохранения этнокультурных особенностей в контексте глобализирующегося мирового пространства»

В процессе подготовки к проведению дискуссии необходимо:

- определить тему дискуссии;
- сформулировать вопросы дискуссии;

- определить участников дискуссии;
- определить ведущего дискуссии;
- подготовить плакат с темой и вопросами дискуссии;
- сопроводить музыкальными позывными начало и закрытие дискуссии, переход к обсуждению следующего вопроса.

Порядок проведения:

1. Преподаватель открывает дискуссию: называет ведущего, объявляет тему и цель дискуссии.

2. Ведущий представляет участников дискуссии.

3. Ведущий озвучивает правила ведения дискуссии.

4. Ведущий знакомит участников с вопросами дискуссии.

5. Объявляется дискуссия по предложенным вопросам. При обсуждении вопросов ведущий поочередно предлагает каждому участнику высказать свое мнение. Затем студентам дается время на выдвижение аргументов в защиту своей позиции и контраргументов другой стороне. После этого следует предоставить возможность другой стороне ответить или высказать дополнительные аргументы в свою пользу. Далее участники обсуждения излагают свою позицию по итогам дискуссии: согласие-несогласие со стороной оппонентов в тех или иных пунктах.

6. Поочередно каждой экспертной группе предлагают подвести итоги дискуссии по каждому вопросу. Оценке подлежат:

- содержание и обоснованность аргументов;
- убедительность и находчивость в споре;
- чувство юмора.

О критериях оценки необходимо сообщить командам одновременно с заданием.

7. Преподаватель подводит итоги дискуссии: определяет победителя в дискуссии, делает обобщение выступлений, благодарит участников.

Правила проведения дискуссии:

1. В дискуссии – все равны.

2. Каждый имеет право на свою точку зрения.

3. Любая точка зрения имеет право на существование.

4. Говори кратко и лаконично.

5. Умей слушать.

6. То, что говоришь не есть истина в последней инстанции.

7. Хочешь что-то дополнительно сказать – подними руку.

Примерные вопросы по теме «Проблема сохранения этнокультурных особенностей в контексте глобализирующегося мирового пространства»:

1. Процесс глобализации: плюсы и минусы.

2. Мировая культура, трансформационные культурные потоки и социальное управление.

3. Управление глобальными рынками, глобальными технологиями.

4. Глобализация информационных процессов.

КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

Перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Социология управления в системе социологического знания.
2. Направления социологического исследования управления.
3. Объект, предмет, задачи и функции социологии управления.
4. Методология и методы социологии управления.
5. Основные подходы к социологии управления.
6. Классический этап развития западной социологии управления.
7. Неклассический этап эволюции зарубежных школ и концепций управления.
8. Неоклассический этап эволюции зарубежных школ и концепций управления.
9. История отечественной управленческой мысли.
10. Актуальные тенденции современной управленческой науки.
11. Основные социологические модели управления.
12. Управление и манипулирование. Виды манипулирования.
13. Управление как система.
14. Организационные характеристики процесса управления. Технологические характеристики процесса управления.
15. Управление как социальное отношение. Объекты и субъекты социального управления.
16. Управленческая деятельность: её особенности, структура и характерные черты.
17. Руководство как разновидность власти. Понятие власти и авторитета.
18. Менеджер (управленец), руководитель, лидер.
19. Сущность и специфика управленческого решения.
20. Модели принятия управленческих решений: сущность и типология.
21. Условия эффективности управленческих решений.
22. Понятие и виды социальных технологий.
23. Социальная инженерия: понятие и принципы.
24. Сущность социального прогнозирования.
25. Социальное проектирование.
26. Социальное планирование: понятие и основные типы.
27. Понятие организации, признаки, общие характеристики, законы функционирования и развития.
28. Понятие и элементы управленческой структуры.
29. Понятие и типология стилей управления.
30. Понятие управленческой информации. Требования, предъявляемые к управленческой информации.
31. Технологии организации информационных процессов в

управленческой деятельности.

32. Модель процесса обмена информацией.

33. Проблема эффективности информационного обеспечения процессов.

34. Организация как коммуникативная система. Модель и типы коммуникации в организации.

35. Барьеры в коммуникации и их устранение.

36. Теоретические подходы к управлению коммуникациями в организации.

37. Культура управления как составная часть организационной культуры.

38. Управленческая культура: ее сущность, основные компоненты и виды.

39. Формирование управленческой культуры в коллективах с разными национальностями.

40. Особенности национальных культур и их влияние на содержание и технологии управления.

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине «Социология управления» для специальности 7-06-0412-01 «Менеджмент»

Пояснительная записка

Учебная программа по учебной дисциплине «Социология управления» разработана для специальности 7-06-0412-01 «Менеджмент» на основе образовательного стандарта ОСВО 7-06-0412-01-2023 и учебных планов специальности 7-06-0412-01 «Менеджмент».

Целью изучения учебной дисциплины является овладение наиболее значимыми современными идеями и концепциями социологии управления, формирование научного представления об управлении как социальном феномене, о теоретико-методологических основах социологии управления и особенностях социологического анализа управленческой деятельности и управленческих отношений, закономерностям их функционирования и развития.

Основными задачами учебной дисциплины являются:

- сформировать у студентов научное представление о месте и роли управленческой деятельности в цивилизационных процессах,
- дать теоретико-методологические и прикладные знания, умения и навыки социологического анализа управления как системы, процесса и профессиональной интеллектуальной деятельности,
- дать характеристику формам и методам управления, показать специфику использования в практической деятельности как общенаучных, так и специфических методов социального управления,
- оценивать альтернативы и осуществлять оптимальный выбор при принятии управленческого решения;
- формулировать основные требования к управленческой информации и ее использованию в коммуникационном процессе.

Учебная дисциплина «Социология управления» относится к числу дисциплин компонента учреждения высшего образования учебного плана данной специальности углубленного высшего образования. Ее изучение обусловлено актуальностью проблематики социального управления, так как успех социально-экономических преобразований в обществе возможен при условии глубоких концептуальных обновлений управленческой культуры как субъектов, так и объектов управленческого процесса, всей системы хозяйствования и управления. Практика показывает, что процесс управления необходимо изучать не только в рамках традиционно сложившихся дисциплин, таких как менеджмент, теория управления, но комплексно, дополняя учебные планы социологическими знаниями, что будет

способствовать более глубокому и всестороннему усвоению специфики управленческой деятельности.

Социология управления занимает особое место в системе специальных социологических теорий как наука, исследующая управление, которое является определяющим направлением человеческой жизнедеятельности.

Учебная дисциплина базируется на знаниях, полученных при изучении таких дисциплин как: «Социология», «Теоретические основы менеджмента», «Управление организацией», «Психология управления», «Управление персоналом».

Знания и умения, полученные студентами при изучении данной дисциплины, необходимы для освоения последующих специальных дисциплин «Стратегический менеджмент», «Теория и технологии инноваций», «Инновационные технологии в управлении персоналом» и других дисциплин, связанных с формированием навыков анализа систем и процессов управления в современном обществе.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:

знать:

- основные понятия и категории, базовые положения управленческой теории и практики, включая современные концепции и дискуссионные вопросы основы и особенности социологического подхода к рассмотрению управленческих проблем;

- специфические характеристики рыночных и административных форм хозяйствования, внедрения инновационных технологий;

- методы исследования эффективности новых организационных структур управления и стиля деятельности управленческих кадров;

- особенности управленческой деятельности в условиях совместных предприятий, влияния национальных культур на социально-психологический климат и результативность труда в разно-национальных коллективах,

уметь:

- осуществлять сравнительный анализ проблем и результативности отечественного и западного менеджмента, конкретных управленческих систем, ситуаций;

- исследовать и характеризовать состояние субъектов и объектов управленческого процесса, качество управленческой информации;

- отличать характерные черты стилей управления, рутинных и творческих решений, истинные и мнимые причины конфликтных ситуаций, функциональные и дисфункциональные последствия их разрешения;

- анализировать и характеризовать социально-экономические, духовно-творческие интересы и потребности сотрудников организации, использовать их в целях мотивации трудовой и управленческой деятельности, развития самоуправления,

иметь навык:

- научного анализа управленческих ситуаций, их оценки и поиска путей повышения эффективности менеджмента;

- исследования процесса выработки и реализации управленческих решений;
- анализа организационной структуры субъектов хозяйствования и определения их производственной и социальной эффективности;
- исследования деятельности руководителей и управленческого персонала;
- анализа организационного поведения, программ и методов повышения управленческого мастерства, управленческой культуры и самосовершенствования управленческого персонала;
- изучения форм делового общения, стиля поведения руководителя в конфликтных и стрессовых ситуациях, его роли в формировании здорового социально-психологического климата в коллективе.

Освоение данной учебной дисциплины обеспечивает формирование следующих компетенций:

СК-5 Быть способным проводить исследования управленческих процессов с применением современных методов социологического анализа

Согласно учебному плану для очной формы получения высшего образования на изучение учебной дисциплины отведено всего 90 часов, из них аудиторных - 40 часов.

Согласно учебным планам на изучение учебной дисциплины отведено:

- для очной формы получения высшего образования всего 90 часов, из них аудиторных - 40 часов;
- для заочной формы получения высшего образования всего 90 часов, из них аудиторных - 10 часов.

Распределение аудиторных часов по курсам, семестрам и видам занятий для очной формы получения высшего образования приведено в таблице 1.

Таблица 1.

Очная форма получения высшего образования					
Семестр	Лекции, ч.	Лабораторные занятия, ч.	Практические занятия, ч.	Форма текущей аттестации	Форма промежуточной аттестации
1	20	–	20	реферат	зачет

Распределение аудиторных часов по курсам, семестрам и видам занятий для заочной формы получения высшего образования приведено в таблице 2.

Таблица 2.

Заочная форма получения высшего образования					
Семестр	Лекции, ч.	Лабораторные занятия, ч.	Практические занятия, ч.	Форма текущей аттестации	Форма промежуточной аттестации
2	4	–	6	реферат	зачет

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Раздел I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Тема 1.1. Социология управления в системе социологического знания

Социология управления как отрасль социологической науки. Предметное поле социологии управления. Направления социологического исследования управления. Объект, предмет, задачи и функции социологии управления. Методология и методы социологии управления. Основные подходы к социологии управления.

Тема 1.2. История развития управленческой мысли

Классический этап развития западной социологии управления: научный менеджмент Ф. Тейлора, теория администрирования А. Файоля, теория бюрократии М. Вебера, принципы управления персоналом Ф. и Л. Гилбертов, системный подход к организации управления Г. Эмерсона.

Неклассический этап эволюции зарубежных школ и концепций управления: эмпирическая социология (Чикагская школа социологии), школа человеческих отношений (Э. Мэйо, М. П. Фоллет), школа поведенческих наук (А. Маслоу, А. Арджирс, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг и др.).

Неоклассический этап эволюции зарубежных школ и концепций управления: школа количественных методов (А. Печчеи), Римский клуб и проблематика его исследований (мировая динамика, ограниченность ресурсов планеты, структура мировой экономики, глобальное управление), «Большие теории» социального управления (Т. Парсонс, Р. Саймон, Дж. Марч и др.).

История отечественной управленческой мысли: дореволюционный этап, послереволюционный довоенный этап, послевоенный этап развития отечественной социологии управления, постперестроечный этап развития российской социологии управления: проблема институционализации и поиск новой парадигмы в национальной школе социологии.

Современные подходы к управлению. Актуальные тенденции современной управленческой науки.

Тема 1.3. Основные социологические модели управления

Три основных инструмента управления: иерархия, культура и рынок.

Субординация, реординация и координация как модели социального управления.

Управление и манипулирование. Манипулирование как реализация корыстных интересов.

Виды манипулирования: экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое.

Раздел II. УПРАВЛЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН

Тема 2.1. Управление как система и управление как процесс

Управление как система. Понятие системы. Свойства систем. Понятия иерархии и диапазона как фундаментальных характеристик системы управления.

Управление как процесс. Содержательные или функциональные характеристики процесса управления. Понятие функций управления. Управленческий труд. Организационные характеристики процесса управления: управленческий цикл и его модели. Технологические характеристики процесса управления.

Тема 2.2. Управленческая деятельность как предмет социологического анализа

Управление как социальное отношение. Объекты и субъекты социального управления.

Управленческая деятельность: её особенности, структура и характерные черты. Формы управленческой деятельности.

Управление и власть. Руководство как разновидность власти. Понятие власти и авторитета. Структура власти (компоненты и ресурсы власти). Основания и виды власти.

Тема 2.3. Социологические основы принятия управленческих решений

Сущность и специфика управленческого решения. Классификация управленческих решений. Управленческое решение и стиль управления. Модели принятия управленческих решений: сущность и типология. Система условий, предъявляемых к управленческим решениям. Условия эффективности управленческих решений.

Тема 2.4. Технологии социального управления

Понятие и сущность социальных технологий. Виды социальных технологий, их этапы, процедуры и операции. Особенности применения социальных технологий. Преимущества и недостатки использования социальных технологий. Управленческие факторы, влияющие на поведение и деятельность индивида как члена конкретной организации.

Социальная инженерия: понятие и принципы. Методы планирования, программирования, предвидения и прогнозирования как основа современного социоинженерного подхода.

Сущность социального прогнозирования. Типология социальных прогнозов и функции социального прогнозирования. Методы прогнозных исследований.

Социальное проектирование. Базовые понятия социального проектирования. Типология, виды, этапы и методы социального проектирования.

Социальное планирование: понятие и основные типы. Предмет, субъекты и объекты планирования. Система планов. Показатели плана. Методы социального планирования.

РАЗДЕЛ III. СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Тема 3.1. Организация как объект управления

Понятие организации, признаки, общие характеристики, законы функционирования и развития. Менеджмент как управление в организации.

Понятие управленческой структуры. Элементы управленческой структуры: архитектура (линейная, функциональная, штабная, матричная); уровни управления (высший, средний, низший); связи элементов (горизонтальные и вертикальные); отношения (формальные и неформальные). Неформальная структура организации: сущность, причины возникновения, специфика. Роль неформальной структуры организации. Задачи руководителя в отношении неформальной структуры своей организации. Возможности социологического анализа формальных и неформальных структур организации.

Менеджер (управленец), руководитель, лидер. Специфика труда менеджера. Функции менеджера в организации, методы его работы. Понятие стиля управления. Типология стилей управления.

Тема 3.2. Информационно-коммуникационные процессы в системе управления

Информация как научная категория. Понятие управленческой информации. Объемы и содержание информации, необходимой субъектам различных уровней управления. Требования, предъявляемые к управленческой информации.

Технологии организации информационных процессов: общие правила, основные элементы и этапы процесса коммуникаций. Управление как структурирование информации. Внутриорганизационные информационные потоки: «информационный скелет» системы. Уровни прохождения информации. Идеологическая составляющая управленческой деятельности и технологии совершенствования информационных процессов.

Модель процесса обмена информацией. Проблема эффективности информационного обеспечения процессов.

Организация как коммуникативная система. Модель коммуникации как процесса обмена информацией. Типы коммуникации в организации. Вертикальные и горизонтальные коммуникации. Формальные и неформальные коммуникации. Внутриорганизационные и межорганизационные коммуникации.

Барьеры в коммуникации и их устранение. Организационные (структурные коммуникативные) барьеры. Барьеры в межличностных коммуникациях.

Теоретические подходы к управлению коммуникациями в организации.

Тема 3.3. Управленческая деятельность и культура

Понятие культуры в применении к сфере бизнеса и управления: предпринимательская культура, корпоративная культура, организационная культура. Культура управления как составная часть организационной культуры.

Управленческая культура: ее сущность, основные компоненты, единство с общей культурой страны. Виды управленческих культур. Показатели оценки уровня культуры управления в организации. Реальная и эталонная культура управления.

Управленческая культура и управленческое мышление руководителя. Борьба со стереотипами. Формирование управленческой культуры в коллективах с разными национальностями.

Особенности национальных культур и их влияние на содержание и технологии управления. Исследования Г. Хофстеда и обоснование пяти основных параметров культуры, характеризующих управленческие отношения в разных странах: индивидуализм / коллективизм; дистанция власти; неприятие неопределенности; преобладание женского / мужского начала; ориентация на будущее.

Формирование инновационной управленческой культуры.

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Список литературы

Основная литература

1. Литвинчук, Е.В. Социология управления: учебно-методическое пособие / Е. В. Литвинчук; Министерство транспорта и коммуникаций Республики Беларусь, Учреждение образования "Белорусский государственный университет транспорта". – Гомель: БелГУТ, 2017. – 33.
2. Чикиндин, М.А. Социология управления: учебно-методическое пособие / М. А. Чикиндин; Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, Витебская государственная академия ветеринарной медицины. – Витебск: ВГАВМ, 2021. – 67 с.

Дополнительная литература

3. Бабосов, Е.М. Социология управления: пособие для студентов вузов / Е.М. Бабосов. – 6-е изд., перер. и доп. – Минск: ТетраСистемс, 2010. – 271 с.:
4. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде: учебное пособие по спец. «Менеджмент» / Т. П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2001.
5. Граждан, В.Д. Социология управления: учебник [для вузов] / В.Д. Граждан. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2011. – 604 с.
6. Дмитриев, А.В. Социальная коммуникация // Социология; под ред. Г.В. Осипова. – М., 2004. Глава IX.
7. Добренъков, В.И. Методы социологического исследования: учебник для студентов высших учебных заведений /В.И. Добренъков, А.И. Кравченко. – М.: Инфра-М, 2017. – 767 с.
8. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. – М.; СПб; Киев, 2004.
9. Зборовский, Г.Е. Социология управления: учебное пособие для студентов гуманитар. (несоциол.) спец. / Г.Е. Зборовский. – М.: Гардарики, 2008. – 270 с.
10. Знать, чтобы предвидеть...: социологические этюды / А.Н. Данилов и др.; под общей ред. А.Н. Данилова. – Минск: БГУ, 2015. – 358 с.
11. Кравченко, А.И. Краткий социологический словарь /А.И. Кравченко. – М.: Проспект, 2009. – 352 с.
12. Кравченко, А.И. Социология управления: учебное пособие / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М.: Академический проект, 2008.
13. Кучко, Е.Е. Методология и методы социологических исследований: пособие / Е.Е. Кучко, С.Н. Булова, Л.В. Филинская. – Минск, 2018. – 251 с.
14. Парсонс, Т. О социальных системах / Т. Парсонс. – М., 2002. Общества.
15. Рубашный, В.С. Инновационный менеджмент и интеллектуальная собственность / В.С. Рубашный. – Минск, 2007.

16. Соколова, Г.Н. Экономическая реальность в социальном измерении: экономические вызовы и социальные ответы / Г.Н. Соколова. – Минск: Беларуская навука, 2010. – 458 с. Бабосов, Е.М. Социология управления: учебное пособие для вузов / Е.М. Бабосов. – 6-е изд., переработ. – Минск: ТетраСистемс, 2010. – 271 с.

17. Социология организаций и управления: словарь основных понятий / автор-сост. А. И. Фоменков. – Смоленск: СГПУ, 2005. – 168 с.

18. Тощенко, Ж.Т. Социология управления: учебник / Ж.Т. Тощенко. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.

19. Удальцова, М.В. Социология управления: учебное пособие / М.В. Удальцова. – М.: ИНФРА-М, 2001.

20. Украинец, П.П. Социология менеджмента. Основы теории и искусство практики. Пособие для студентов вузов / П.П. Украинец. – Минск: ФУАинформ, 2010.

21. Харченко, К.В. Социология управления: от теории к технологии / К.В. Харченко. – Белгород: обл. типография, 2008. – 160 с.

22. Шарков, Ф.И. Социология массовой коммуникации: В 2 ч.: учебное пособие для вузов по спец. 350400 «Связи с общественностью» / Ф.И. Шарков, А.А. Родионов. – М.: Социальные отношения: Перспектива, 2002.

23. Экономико-социологический словарь / Сост.: Г.Н. Соколова, О.В. Кобяк, науч. ред. Г.Н. Соколова. – Минск: Беларус. навука, 2013.

Средства диагностики результатов учебной деятельности

Оценка уровня знаний студента производится по десятибалльной шкале в соответствии с критериями, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь.

Для оценки достижений магистранта рекомендуется использовать следующий диагностический инструментарий:

- устный и письменный опрос во время практических занятий;
- проведение текущих контрольных работ (заданий) по отдельным темам;
- выступление магистранта на конференции по подготовленному реферату;
- сдача зачета по дисциплине.

Тематика рефератов

1. Социологические законы и их применение в управлении.
2. Структура, функции, методология и методы социологии управления.

3. Основные подходы к социологии управления.
4. Периодизация в истории управленческой мысли. Четыре управленческие революции.
5. Средневековая управленческая мысль.
6. Управленческая мысль XVIII-IXX вв.
7. Развитие управленческой мысли в XX веке.
8. История отечественной управленческой мысли.
9. Три основных инструмента управления: иерархия, культура и рынок.
10. Субординация, реординация и координация как модели социального управления.
11. Современная американская и японская системы управления и подготовки кадров.
12. Управление и манипулирование. Манипулирование как реализация корыстных интересов.
13. Виды манипулирования: экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое.
14. Конкретно-социологическое обеспечение управления.
15. Методы сбора эмпирических данных и их интерпретация.
16. Объективные предпосылки развития социального планирования, проектирования и прогнозирования.
17. Сущность социального планирования. Объект и предмет социального планирования. Методика социального планирования.
18. Понятие и сущность социального проектирования. Методы и принципы социального проектирования.
19. Этапы социального проектирования. Типология социальных проектов.
20. Сущность и специфика социального прогнозирования. Принципы и виды социального прогнозирования.
21. Методы социального прогнозирования: экспертная оценка, экстраполирование, моделирование, аналогии, комплексные методики.
22. Глобальное моделирование мира.
23. Управление как социальное отношение. Объекты и субъекты социального управления.
24. Управление и власть. Управление и лидерство.
25. Основные формы, методы и принципы управленческой деятельности.
26. Понятие управленческого менталитета и управленческой культуры.
27. Инертная, оптимальная и агрессивная среда управления.
28. Объективный характер государственного интереса. Естественный и искусственный государственный интерес.
29. Механизмы разработки государственного интереса.
30. Структурирование – неотъемлемый элемент социологического познания и научного управления социальными объектами.
31. Социологический анализ социальных организаций.

32. Объективные основы формирования и совершенствования организационных структур.

33. Формальные и неформальные структуры в организациях и системе управления.

34. Объективная необходимость информационного обеспечения, его место в управленческом цикле.

35. Сущность социальной информации.

36. Источники социальной информации.

37. Организация как коммуникативная система

38. Управленческая культура и управленческое мышление руководителя.

39. Управленческая деятельность в контексте национальной культуры.

40. Инновационной управленческой культуры.

Перечень контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы студентов

41. Социология управления в системе социологического знания.

42. Направления социологического исследования управления.

43. Объект, предмет, задачи и функции социологии управления.

44. Методология и методы социологии управления.

45. Основные подходы к социологии управления.

46. Классический этап развития западной социологии управления.

47. Неклассический этап эволюции зарубежных школ и концепций управления.

48. Неоклассический этап эволюции зарубежных школ и концепций управления.

49. История отечественной управленческой мысли.

50. Актуальные тенденции современной управленческой науки.

51. Основные социологические модели управления.

52. Управление и манипулирование. Виды манипулирования.

53. Управление как система.

54. Организационные характеристики процесса управления. Технологические характеристики процесса управления.

55. Управление как социальное отношение. Объекты и субъекты социального управления.

56. Управленческая деятельность: её особенности, структура и характерные черты.

57. Руководство как разновидность власти. Понятие власти и авторитета.

58. Менеджер (управленец), руководитель, лидер.

59. Сущность и специфика управленческого решения.

60. Модели принятия управленческих решений: сущность и типология.

61. Условия эффективности управленческих решений.

62. Понятие и виды социальных технологий.

63. Социальная инженерия: понятие и принципы.

64. Сущность социального прогнозирования.

65. Социальное проектирование.
66. Социальное планирование: понятие и основные типы.
67. Понятие организации, признаки, общие характеристики, законы функционирования и развития.
68. Понятие и элементы управленческой структуры.
69. Понятие и типология стилей управления.
70. Понятие управленческой информации. Требования, предъявляемые к управленческой информации.
71. Технологии организации информационных процессов в управленческой деятельности.
72. Модель процесса обмена информацией.
73. Проблема эффективности информационного обеспечения процессов.
74. Организация как коммуникативная система. Модель и типы коммуникации в организации.
75. Барьеры в коммуникации и их устранение.
76. Теоретические подходы к управлению коммуникациями в организации.
77. Культура управления как составная часть организационной культуры.
78. Управленческая культура: ее сущность, основные компоненты и виды.
79. Формирование управленческой культуры в коллективах с разными национальностями.
80. Особенности национальных культур и их влияние на содержание и технологии управления.

Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

При изучении дисциплины рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы:

- решение индивидуальных задач, выполнение индивидуальных заданий;
- подготовка рефератов по индивидуальным темам;
- подготовка сообщений, тематических докладов, презентаций по заданным темам;
- составление тематической подборки литературных источников, интернет-источников;
- проработка тем (вопросов), вынесенных на самостоятельное изучение.