СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 2](file:///C%3A%5Cwww%5Cdoc2html%5Cwork%5Cbestreferat-283694-13985028189777%5CDocuments%20and%20Settings%D0%90%D0%BB%D1%91%D0%BD%D0%B0%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%D0%BD%D0%B5%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B4%D1%8F%D0%B4%D1%8F%22%20l#_Toc70217388)

[1. УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ 4](file:///C%3A%5Cwww%5Cdoc2html%5Cwork%5Cbestreferat-283694-13985028189777%5CDocuments%20and%20Settings%D0%90%D0%BB%D1%91%D0%BD%D0%B0%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%D0%BD%D0%B5%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B4%D1%8F%D0%B4%D1%8F%22%20l#_Toc70217389)

[1.1. сущность, проблематика и понятие процесса управления организацией 4](file:///C%3A%5Cwww%5Cdoc2html%5Cwork%5Cbestreferat-283694-13985028189777%5CDocuments%20and%20Settings%D0%90%D0%BB%D1%91%D0%BD%D0%B0%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%D0%BD%D0%B5%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B4%D1%8F%D0%B4%D1%8F%22%20l#_Toc70217390)

[1.2. управляющая подсистема: структура и функции 6](file:///C%3A%5Cwww%5Cdoc2html%5Cwork%5Cbestreferat-283694-13985028189777%5CDocuments%20and%20Settings%D0%90%D0%BB%D1%91%D0%BD%D0%B0%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%D0%BD%D0%B5%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B4%D1%8F%D0%B4%D1%8F%22%20l#_Toc70217391)

[1.3. управление в свете организационной культуры 10](file:///C%3A%5Cwww%5Cdoc2html%5Cwork%5Cbestreferat-283694-13985028189777%5CDocuments%20and%20Settings%D0%90%D0%BB%D1%91%D0%BD%D0%B0%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%D0%BD%D0%B5%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B4%D1%8F%D0%B4%D1%8F%22%20l#_Toc70217392)

[2. УПРАВЛЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ 13](file:///C%3A%5Cwww%5Cdoc2html%5Cwork%5Cbestreferat-283694-13985028189777%5CDocuments%20and%20Settings%D0%90%D0%BB%D1%91%D0%BD%D0%B0%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%D0%BD%D0%B5%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B4%D1%8F%D0%B4%D1%8F%22%20l#_Toc70217393)

[2.1. Гуманитарная технология 13](file:///C%3A%5Cwww%5Cdoc2html%5Cwork%5Cbestreferat-283694-13985028189777%5CDocuments%20and%20Settings%D0%90%D0%BB%D1%91%D0%BD%D0%B0%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%D0%BD%D0%B5%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B4%D1%8F%D0%B4%D1%8F%22%20l#_Toc70217394)

[2.2. Управленческое общение как основа реализации гуманитарных технологий. Функционально-ролевые аспекты управления 13](file:///C%3A%5Cwww%5Cdoc2html%5Cwork%5Cbestreferat-283694-13985028189777%5CDocuments%20and%20Settings%D0%90%D0%BB%D1%91%D0%BD%D0%B0%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%D0%BD%D0%B5%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B4%D1%8F%D0%B4%D1%8F%22%20l#_Toc70217395)

[2.3. Мотивационные аспекты управления организацией 17](file:///C%3A%5Cwww%5Cdoc2html%5Cwork%5Cbestreferat-283694-13985028189777%5CDocuments%20and%20Settings%D0%90%D0%BB%D1%91%D0%BD%D0%B0%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%D0%BD%D0%B5%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B4%D1%8F%D0%B4%D1%8F%22%20l#_Toc70217397)

[2.4.Управление конфликтом в организации 22](file:///C%3A%5Cwww%5Cdoc2html%5Cwork%5Cbestreferat-283694-13985028189777%5CDocuments%20and%20Settings%D0%90%D0%BB%D1%91%D0%BD%D0%B0%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%D0%BD%D0%B5%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B4%D1%8F%D0%B4%D1%8F%22%20l#_Toc70217401)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 25](file:///C%3A%5Cwww%5Cdoc2html%5Cwork%5Cbestreferat-283694-13985028189777%5CDocuments%20and%20Settings%D0%90%D0%BB%D1%91%D0%BD%D0%B0%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%D0%BD%D0%B5%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B4%D1%8F%D0%B4%D1%8F%22%20l#_Toc70217402)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ: 27](file:///C%3A%5Cwww%5Cdoc2html%5Cwork%5Cbestreferat-283694-13985028189777%5CDocuments%20and%20Settings%D0%90%D0%BB%D1%91%D0%BD%D0%B0%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%D0%BD%D0%B5%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B4%D1%8F%D0%B4%D1%8F%22%20l#_Toc70217403)

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время научные сведения об управлении организациями необходимы людям разных специальностей: инженерам, юристам, политикам и т.д. Но, в первую очередь, они нужны профессиональным управленцам, менеджерам, руководителям предприятий и учреждений. Это вызвано тем, что современные организации невозможны без особого вида деятельности – управленческой, направленной на преобразование различных сторон организационной жизни. С правильной организацией управления связаны, прежде всего, нормальное функционирование и повышение эффективности деятельности организации. Разработка проблем социологии управления ускоряет профессиональный рост руководителей разных звеньев.

Как предмет исследования управление организацией обладает большой привлекательностью, так как организация, по выражению отечественного социолога Фролова С.С., наше общество в миниатюре. Кризис, в котором оказалось наше Отечество в последние пятнадцать лет, поразил большинство организационных систем страны. В их числе оказались даже высокоэффективные организации, бывшие предметом национальной гордости. Постепенное восстановление и обновление экономики настоятельно требует внедрения новых методов, форм и технологий управления. Кроме того, экономическое выживание и развитие частного предпринимательства, негосударственного сектора, а также функционирование бюджетных организаций в новых условиях делает возможным и необходимым творческое экспериментирование в области структурирования и управления организациями.

Простое перенесение на российскую почву управленческого опыта экономически развитых государств невозможно. Но возможно осмысление научного багажа и приложение знаний о процессах управления к российской действительности.

С особой остротой стоит задача поиска новых подходов, которые позволили бы расширить возможности отечественной социологии управления при анализе и решении реальных организационных проблем.

В работе рассмотрены некоторые социологические аспекты управления организацией. Не претендуя на широкий охват данной темы (что и невозможно в узких рамках реферата), освещаются, в основном, организационные аспекты управления и рассматривается управление как социальная технология. В тексте отражены современные представления об элементах гуманитарной технологии: мотивации и стимулировании трудовой деятельности, конфликтах и управлении ими в организации, функционально-ролевых аспектах управленческого общения.

# 1. УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

## **1.1. Сущность, проблематика и понятие процесса управления организацией**

Исследователи рассматривают процесс управления с самых различных сторон. Ж.Т. Тощенко[[1]](#footnote-1) описывает несколько вариантов анализа процесса управления, разработанных отечественными учеными. Управленческий цикл рассматривается через функции управления: выработку и принятие решения, планирование, организацию, регулирование, учет и контроль (В.Г. Афанасьев); исследуется через анализ деятельности руководителя и его взаимоотношений с подчиненными (Ю.Д. Красовский, О.М. Омаров, А.В. Филиппов и т.д.). Проблемы решения социальных проблем производства становятся предметом анализа руководителей крупных отечественных предприятий. (И.И. Пронин, Е.В. Таранов, В.С. Пономарев и т.д.). Ж.Т. Тощенко предпочитает рассматривать управление через его алгоритм, включающий последовательно развертывающиеся стадии, которые состоят из предвидения, прогнозирования, проектирования, программирования, планирования, социальных технологий, социального эксперимента, социологии организации.

Сущность социологического подхода к управлению Пригожин А.И. выразил следующим образом: « Управление обычно отождествляется с целевым воздействием на объект через приказ, задание, стимулирование, координацию и т.д., а также ...организационный порядок, понимаемый как система норм и правил поведения в организации внешне заданных по отношению к работнику, и самоорганизацию, т.е. спонтанное регулирование».[[2]](#footnote-2)

Проблематику социологии управления организацией составляют взаимосвязь формальной и неформальной структур организации, отношение руководство-подчинение, соединение личных, групповых и организационных целей, оценка руководителей, отбор и адаптация персонала и т.д. и т.п. Социология управления занята поиском глубинных ресурсов, многие из которых напрямую зависят от общественного сознания и поведения людей.

Исследователи не пришли к единому мнению относительно сущности управленческого процесса и функций управления организацией. Однако большинство из них сходятся в том, что основу процесса управления составляет достижение целей организации наиболее оптимальными способами. Это становится возможным при создании в рамках организации такого органа, который реализует управленческое воздействие, но сам не включен в процесс производства продукта.

Исходя из вышеизложенного, можно представить «процесс управления как совокупность действий особого органа организации, ориентированных на изменение существующего состояния организации или ее части в направлении достижения целей и баланса организации с внешней средой».[[3]](#footnote-3) Можно определить процесс управления организацией не столько через изменение, сколько через стабилизацию: «управление социальной организацией – функция специфического органа организации, которая обеспечивает направление всех без исключения элементов организации, удерживает в допустимых пределах отклонение отдельных частей и организации в целом от поставленных целей».[[4]](#footnote-4)

## **1.2. Управляющая подсистема: структура и функции**

Управление становится возможным уже в силу существования и жизнедеятельности организации. В этом смысле оно может характеризовать организацию как систему. Удальцова М.В. предлагает рассматривать качества социальной организации: цель, управление, структурную иерархию, взаимодействие, как системообразующие.[[5]](#footnote-5) Управление также предполагает наличие управляющей и управляемой подсистем, благодаря чему становится возможным реализация отношений власти-подчинения и контроля. Функционирование управления в организации нельзя рассматривать в отрыве от основных структурных компонентов организации. Более того, отдельные структурные компоненты задают особенности управленческих процессов и решений.

Управление понимается как некое координирующее, организовывающее начало в организации, несомненный показатель ее динамики, жизнедеятельности и степени правильности функционирования. Процессы управления совершенствуются вместе со структурой организации, вместе с целедостижением, вместе с изменениями организационной культуры и личностным ростом персонала.

Для дальнейшего рассмотрения функций управления воспользуемся схемой Фролова С.С.[[6]](#footnote-6), отражающей структурные компоненты организации (рис. 1.), при этом, постоянно имея в виду, что организация является системой.

###### Внешняя среда

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| организация |  |  | Социальная структура |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | технология |  |  |  | цели |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | участники |  |  | культура |

#### Рис. 1. Основные структурные компоненты организации

Управляющая подсистема выделяется в зависимости от развития и функционирования структурных компонентов. Возможен анализ управления организацией как социальной структурой, по целям, анализ управления персоналом, управление вызванное применяемыми технологиями, а также через корпоративную культуру и связь с внешней средой.

Чаще всего управление рассматривается в его структурных, функциональных или целевых аспектах.

На ранних этапах развития теории и практики управления много сил было задействовано для выявления научных основ, структурирования и регламентации деятельности управляющей подструктуры.

Рост производительности труда и увеличение производства возможны по Тейлору посредством принудительной стандартизации орудий, условий, методов труда. Функция руководства – обеспечение максимальной стандартизации всей деятельности рабочего на предприятии. Исследования Тейлора позволили ввести функциональную структуру организации и соответствующее управление. Каждый рабочий должен был подчиняться уже не одному руководителю, а восьми узкоспециализированным управленцам. Таким образом, Тейлор совершенствовал управляющую подсистему через научно обоснованное использование структурно-функционального резерва организации.

По-иному видел организационные аспекты управления А.Файоль. Для Файоля процесс организации – это определение и создание общей структуры предприятия в соответствии с конкретными целями, что, следовательно, порождает необходимость придать форму всей структуре и строго обоснованно определить место и функции каждого из ее компонентов. Система управления организацией по Файолю, напоминает нервную систему организма. Управлять для него значит вести организацию к запланированной цели. Согласно Файолю, управленческий орган должен выполнять следующие функции:

* техническая (технологическая) деятельность;
* коммерческая деятельность (закупки, продажи, обмен);
* финансовая деятельность (поиски капитала и его эффективное использование);
* защитная деятельность (защита собственности и личности);
* бухгалтерская деятельность (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика);
* администрирование (воздействующее только на персонал и не оказывающее непосредственного влияния на материальные и финансовые ресурсы)[[7]](#footnote-7);

Фролов С.С. приводит следующую информацию о функциях управленческого органа в системе Файоля:[[8]](#footnote-8)

1. Планирование, предполагающее формирование целей, создание образцов и эталонов;
2. Организовывание, предполагающее создание самой управленческой структуры организации, обеспечивающей реализацию властных отношений;
3. Распоряжение, предполагающее предъявление руководителями требований к подчиненным, распределение ответственности;
4. Контроль, как конечный итог управленческой деятельности.

Согласно концепции социального действия М.Вебера, задачей членов организации следует считать понимание ими собственных целей и последующую оптимизацию собственной деятельности. Каждое действие работника должно быть рациональным. Рациональность является высшим смыслом и идеалом любого предприятия или учреждения. Идеальная система управления по Веберу – бюрократическая. Она имеет следующие отличительные свойства:[[9]](#footnote-9)

1. Безличный характер. Обязанности и обязательства принадлежат должностям и постам, а не индивидам.
2. Принцип иерархии. Работник, занимающий конкретную должность, может принимать решения относительно работников, занимающих более низкие должности, и подчиняется решениям лиц, находящихся на более высоких должностях.
3. Четкое разделение труда в области управления. Предполагает полную компетентность работников в каждой должности по узкому кругу проблем.
4. Правила отбора работников. Отбор и расстановка работников в рамках социальной структуры организации осуществляется исключительно на основании их квалификации.
5. Правила и инструкции. Деятельность работников регламентируется системой абстрактных, строго формальных правил. Эти правила единообразны и универсальны. Отклонения, связанные с индивидуальными особенностями исполнителей недопустимы.
6. Карьерный принцип. Продвижение в карьерной структуре производится по заслугам или по старшинству, независимо от суждений руководителя.
7. Сосредоточение на одном занятии. Должность, занимаемая работником, рассматривается им как единственная или как главная. Это открывает возможности более полной идентификации себя с организацией.
8. Заработная плата. Размер заработной платы работника зависит от занимаемого им места в иерархической структуре организации.

Таким образом, для Вебера управляющий блок – это, прежде всего высокоформализованная, иерархиризированная по нескольким уровням структура.

Эти характеристики имеют современные социальные организации, учреждения и предприятия. В странах с высокоразвитой экономикой бюрократия – это синоним высокой эффективности труда и управления.

## **1.3. Управление в свете организационной культуры**

Культуру организации можно определить как совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной организации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей. Основными признаками развитой организационной культуры являются: миссия организации (общая философия и политика); базовые цели организации; кодекс поведения. Организационная культура сохраняется и воспроизводится в организации и, поэтому, мало зависит от конкретных работников и смены руководства. Следовательно, «окраска», характер, стиль управления, обусловленный организационной культурой, также не может изменяться быстро.

Фролов С.С.[[10]](#footnote-10) представляет содержание культуры как совокупность культурных комплексов:

1. Деятельностно-ролевого

2. Управленческого (властного)

3. Культурный комплекс отношений с внешней средой.

Управленческий (властный) культурный комплекс[[11]](#footnote-11) представляет собой совокупность норм и ценностей, регулирующих отношения власти, подчинения и контроля в организации. Новый член организации, прежде всего, осваивает нормы власти и подчинения, приспосабливается к этим нормам. Кроме того, члену организации необходимо выяснить свое место в системе властных отношений, а также понять нормы, регулирующие продвижение во властной иерархии. В организационных культурах авторитарного типа нормы власти характеризуются как жесткие, в либеральных культурах – как неясные. Принятие норм власти-подчинения тесно связаны с личностью работника. В связи с этим всегда существует проблема отбора работников в организации с разными типами культур. Различные типы культур, в свою очередь, задают определенный характер управленческих процессов. Так индивидуалистская культура, основанная на ценностях личного достижения, содержит ценности и нормы управления людьми, для которых важен собственный престиж и собственная материальная выгода (престиж и выгоды группы на втором месте).

Коллективистская культура ориентирована на групповую деятельность. Члены организации идентифицируют себя с организацией в целом или с группой в организации.

Еще одним критерием классификации могут выступать властные отношения. Демократическая культура власти характеризуется наличием мягких, доверительных отношений между руководителями и подчиненными. Подчиненные, как правило, принимают участие в выработке управленческих решений. Нормы властных отношений предполагают использование экспертной, нормативной и референтной форм власти.

Авторитарная культура характеризуется наличием норм прямого регулирования и жесткого контроля. Основные принципы в организациях с такой культурой – дисциплина и осторожность. Руководитель такой организации для достижения цели должен проявлять максимум решимости.

Формирование организационной культуры должно быть заботой, прежде всего руководителя.

Подход «управление через организационную культуру», возведенный в принцип, обладает большим потенциалом при введении инноваций в организации. Управление через организационную культуру породило особый вид управления – культурный менеджмент. Подобный подход позволяет менеджеру «творить» организационную культуру, которая, в свою очередь, оказывает управляющее воздействие на работников.

# 2. УПРАВЛЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

## **2.1. Гуманитарная технология**

Перемещение центра внимания с управляющей системы на собственно процесс управления привело к тому, что управление стало рассматриваться как социальная (гуманитарная[[12]](#footnote-12)) технология. В отличие от управленческих технологий, вызванных к жизни технологическими процессами, применяемыми в организации, гуманитарные технологии имеют в виду, прежде всего, человека, как главный и весьма непредсказуемый ресурс организации. Работники развиваются как члены организации, как члены социальных групп, включенных в организацию и как отдельные личности. Главной функцией управления как гуманитарной технологии признается конструирование трудового коллектива, а основными элементами следующие действия:

* кадровая политика;
* обеспечение роста квалификации и социальной мобильности сотрудников;
* мотивация работников;
* стимулирование работников;
* развитие коммуникаций и обратной связи;
* управление конфликтами.

## **2.2. Управленческое общение как основа реализации гуманитарных технологий. Функционально-ролевые аспекты управления**

Рассматривая управляемую организацию как коллектив, отметим, что деятельность ее осуществляется в служебном взаимодействии и общении работников, имеющем функционально-ролевой характер. Управленческие роли реализуются при двух условиях:[[13]](#footnote-13)

1. При наличии определенных форм управленческого общения;
2. При управлении собой, собственной личностью.

Согласно теории Минцберга[[14]](#footnote-14), имеется 10 управленческих ролей, выполняемых менеджерами ежедневно. Их можно объединить в три группы: межличностную, информационную и область принятия решений.

Межличностные роли описывают отношения, существующие между менеджером и его починенными, а также с другими людьми внутри организации и за ее пределами. Руководитель в данном случае выполняет, как минимум, три необходимых роли: глава, лидер, связующее звено.

Информационные роли. В функции руководителя входит сбор, распространение и передача информации. Существует три соответствующих этим функциям роли: получатель, распространитель, представитель.

Принятие решения. Минцберг считал принятие решения наиболее ответственной частью деятельности руководителя. Этой функции отвечают четыре роли: инициатор, устранитель проблем, распределитель ресурсов, ведущий переговоры.

В нынешней экономической ситуации, когда эффективный менеджмент только развивается, набирает силу; профессиональные управленцы только начали осознавать свои функции и самою суть управленческой деятельности, некоторые функции руководителя оцениваются как прерывание его основной работы, но на самом деле являются частью этой деятельности. Фролов С.С. отмечает: «Время, которое руководитель тратит, присутствуя на юбилее одного из работников, время, которое он проводит на собрании в качестве представителя организации, время, которое уходит на контакты с менеджерами как внутри, так и за пределами организации, - это время не потеряно для работы, это – часть самой работы. Во всех перечисленных ситуациях руководитель выполняет одну из своих ролей...».[[15]](#footnote-15) Успешное выполнение организационной роли зависит не только от знания и осуществления предписанных функций, но и от социально-психологических навыков менеджера, важнейшими из которых являются умение слушать, умение убеждать, говорить (выступать перед людьми). Важным при взаимодействии с подчиненным является умение контролировать ситуацию, осуществляя свое влияние постадийно. (рис. 2)[[16]](#footnote-16)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | завоевать |
| воздействовать | Достоверность, непоколебимость, доверительные отношения (как высшее достижение) |
| убедить | Активность, искусство убеждения, мотивирование |
| заинтересовать | Логика, аргументация, обоснования, деловитость |
| Расположить к себе | Представить выгодные стороны. Пробудить и углубить интерес, определить взаимную заинтересованность |
| Контакт, внимание, симпатия, готовность к разговору |

# Рис 2. Ступени влияния на людей

Обычно информация, исходящая от руководителя, воспринимается наиболее полно при установлении доверительных отношений с подчиненными. Это возможно при соблюдении менеджером следующих условий: открытая демонстрация своих намерений, проявление теплоты и доброжелательности в отношениях друг с другом, компетентность, убедительное изложение информации. Доверительность отношений ни в коем случае не вступает в противоречие с функционально-ролевым аспектом взаимодействия. Наиболее продуктивными являются отношения, сочетающие в себе искренность доверия с сохранением иерархических и функциональных аспектов ролей. Отношение доверия в целом к коллективу обычно предполагает опору руководителей на самоорганизацию коллектива.

Управляющее воздействие на коллектив, по мнению Пригожина А.И., можно осуществлять в двух принципиально различных ключах:[[17]](#footnote-17)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | Управление |  |  | Управление |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Управление со внешним контролем Управление на основе самоорганизации

Рис 3. Управляющее воздействие на коллектив

Управление собой, по мнению М.Вудкок и Д.Фрэнсис, заключается в развитии характерных черт руководителя, позволяющих ему быть эффективным. Эти качества можно представить в виде четырех групп:

1. Поддержание физического здоровья;

2. Рациональное распределение сил;

3. Преодоление трудностей;

4. Рациональное распределение времени. Иными словами, руководителю, для того чтобы быть эффективным, необходимо взять, прежде всего, свою жизнь в свои руки.

Кроме того, эффективный менеджер всегда имеет постоянно совершенствующийся имидж.

## **2.3. Мотивационные аспекты управления организацией**

Одна из важных функций управления заключается в побуждении работников действовать так, как было запланировано, как было организованно. Особенностью мотивационных процессов является их личностная обоснованность, с одной стороны, и, возможность их удовлетворения «во внешнем мире», с другой. Кроме того, мотивация работников организации отчасти может быть и «навязанной извне»: не всегда работник делает только то, что ему хочется, т.к. всегда есть некоторая степень расхождения между личными целями и целями организации. Мотив является «внутренним», его действие скрыто от глаз коллег и начальников. Стимул же явен, его можно заранее спланировать. Движущее действие, произведенное стимулом, как правило, воспринимается как «внешняя» мотивация. Если стимулирование осуществлено грамотно, т.е. соответствует не только внешне привлекательным для работника формам поведения, но и адекватно структуре его личности, то оно с неизбежностью приведет к активизации этой структуры, а значит, работник воспримет поставленную перед ним цель как собственную. Соотношение внутреннего и внешнего побуждения можно представить следующей схемой:[[18]](#footnote-18)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Окружающая среда |  | Личность |
| СтимулированиеСтимулВнешнее побуждение |  | МотивацияМотивВнутреннее побуждение |

#### Рис 4. Мотивация и соотношение внешнего и внутреннего побуждения

Особенность стимулирования в организации заключается в том, что выбранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования (руководства организации), целям тех, кто создавал эту ситуацию.

Таким образом, мы можем рассматривать как процессы стимулирования, так и мотивы работников организации, предполагая, что речь идет о двух сторонах одного и того же организационного процесса. Обычно совокупность процессов стимулирования и формирования мотивов, как внутренних побудителей работников, называют мотивацией. Поскольку стимул действует через мотив работника, а последний, в свою очередь является предметом и выразителем потребности человека, то, как правило, при выстраивании системы мотивации, руководители ориентируются на наиболее полные модели, иерархии, теории человеческих потребностей. К наиболее используемым относятся теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Херцберга, Макклеланда, Макгрегора и др.

А. Маслоу подразделял потребности на пять групп, иерархиризируя их следующим образом:[[19]](#footnote-19)физиологические, безопасности, причастности, признания и самореализации. Фролов С.С. приводит следующую схему иерархии потребностей А.Маслоу:[[20]](#footnote-20)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Высшие потребности |  | 1. Потребности в самоактуализации

(реализация собственных способностей и возможностей) |
|  |  |  | 1. Потребности в самоуважении

(в достижении, признании, в одобрении и т.д.) |
| нужды |  | 1. потребности в социальных связях

(в любви, нежности, соц. Присоединенности и т.д) |
|  | 1. потребности в безопасности

(защита от боли, гнева, стресса, и т.п.) |
| 1. Физиологические потребности

( голод, жажда, сексуальность) |

Рис.5. Иерархия потребностей А. Маслоу

Без удовлетворения низших потребностей (нужд) невозможно удовлетворение более высоких потребностей.

К. Альдерфер, занимаясь проблемами мотивации работников к труду, создал двухфакторную модель, выделив гигиенические и собственно мотивационные факторы . К гигиеническим факторам он относил те, которые позволяют создать нормативные условия труда и условия, предотвращающие негативное отношение к труду; а к мотивационной группе факторов те, которые содействуют удовлетворенностью трудом, собственно трудовую мотивацию. Сферой действия последнего фактора он считал и то, что принято сейчас относить к стимулам: признание заслуг работника, обеспечение служебного роста и т.д.

Рассматривая мотивы именно трудовой деятельности, можно отметить, что к добросовестному труду работника могут побуждать следующие группы мотивов:

* увлеченность профессией, своим делом;
* ориентация на получение максимального материального вознаграждения;
* осознание важности и нужности работы, даже не слишком материально привлекающей работника.
* Рабочая среда;
* Вознаграждение;
* Безопасность;
* Личное развитие и профессиональный рост;
* Чувство причастности;
* Интерес и вызов;

 Ни одна потребность работника не будет удовлетворена и организация не достигнет своих целей без соответствующей мотивирующей организации труда. Исследователи выделяют 15 признаков мотивирующей организации труда:[[21]](#footnote-21)

1. Любые действия должны быть осмысленными;
2. Люди хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно;
3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать свои способности и свою значимость;
4. Каждый стремиться выразить себя в труде;
5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию;
6. Каждый сотрудник знает, как важен его труд для собственного успеха;
7. Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели;
8. Успех без признания приводит к разочарованию (необходимо признание и поощрение - материальное и моральное);
9. По тому, каким способом, в какой форме и как быстро сотрудники получают информацию, они могут судить, какова их реальная значимость в глазах руководителя;
10. Люди негативно относятся к тому, чтобы решения об изменениях в их работе и рабочих местах принимались без учета их знаний и опыта;
11. Каждому требуется информация о качестве собственного труда. Рядовому работнику она нужнее, чем начальнику;
12. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля (контроль со стороны неприятен);
13. Повышенные требования, дающие шанс для дальнейшего развития, воспринимаются гораздо охотнее, чем заниженные;
14. Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные ими результаты приводят к тому, что их загружают еще больше, особенно, если это не компенсируется материально (так «убивают» инициативу);
15. Имеется свободное пространство для инициативы в организации производства, для индивидуальной ответственности работников.

В настоящее время стили управления быстро меняются, что вызывает поиск новых комбинированных подходов к проблеме мотивации работников в организации, основанных на единстве экономических, управленческих и психологических моментов.

## **2.4.Управление конфликтом в организации**

Не приводя множества определений организационного конфликта, отметим, что общей их чертой является блокада потребностей отдельных членов коллектива или целых социальных групп, столкновение интересов и целей. К организационным конфликтам относят:[[22]](#footnote-22)

1). Конфликт целеполагания, в котором противоречивость целей перерастает в конфликтные взаимоотношения специализированных групп членов;

2). Конфликт между целями узкой группы руководителей организации и остальными членами организации;

3). Конфликт между структурными подразделениями организации;

4). Внутриорганизационный конфликт, связанный с подменой главной цели и носящий дисфункциональный характер.

Существуют и другие критерии типологии конфликтов. В зависимости от критериев выделяют личностные, межличностные, межгрупповые конфликты, открытые и скрытые конфликты, конструктивные и деструктивные и т.д. и т.п. Причинами возникновения конфликтов считают различие или пересечение интересов; различие в ценностных ориентациях, различные формы экономического и социального неравенства; неудовлетворенность формами отношений, в том числе и отдельных структурных подразделений; ошибочные действия руководства и т.д. и т.п. Условиями развертывания конфликтов являются

* технические условия (наличие лидеров в группировках, четкость целей конфликтующих сторон и т.д.);
* политические условия (условия применения власти руководителем, условия подчинения и т.д.);
* социальные условия (соотношения между статусами и ролевыми требованиями, наличие неформальных групп, жесткость или либеральность нормативной системы организации и т.д.);
* психологические условия (эмоциональный настрой и т.д.).[[23]](#footnote-23)

Способы управления конфликтом, применяемые в конкретной конфликтной ситуации, зависят от природы конфликта: рациональной или эмоциональной. В первом случае избирается стратегия целенаправленного воздействия на причины и условия конфликта; во втором – изменение установок и ценностных ориентаций соперников.

При разрешении конфликтов руководитель целенаправленно воздействует на управленческие подразделения, на отдельные личности, а основное внимание направляет на изменение структуры, связей или технологии подразделений.

Основные организационные способы разрешения конфликта следующие:[[24]](#footnote-24)

1. Образование подгрупп внутри конфликтующих сторон приводит к ослаблению внутригрупповой сплоченности, а значит к ослаблению конфликтной энергетики сторон.
2. Введение независимых контролирующих элементов выражается в работе конфликтных комиссий, экспертных советов, склоняющих стороны к примирению на основе справедливого разрешения конфликта.
3. Замена лидеров или руководителей отдельных групп, подразделений приводит к нарушению координации действий конфликтующей стороны.
4. Ротация заключается в перемещении членов организации из одной структурной единицы в другую. Этот чисто организационный способ дает возможность территориально разъединить противников.
5. Изменение содержания труда дает возможность переключить интересы с конфликта на содержание труда.

Описанные выше способы не являются единственными. На каждом этапе конфликта в конкретной ситуации противостояния руководитель может выбрать наилучший с его точки зрения способ разрешения конфликта, в том числе и устранение собственных ошибочных действ, в виде нарушения служебной этики, нарушения трудового законодательства или несправедливой оценки подчиненных и результатов их труда.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Социология управления позволяет оптимизировать управленческие процессы в организации, а также перестроить их в связи с последними достижениями управленческой науки. Практическую значимость социологии управления невозможно переоценить. Гражданский долг и ответственность заставляют прилагать все усилия для развития управленческого потенциала на своем рабочем месте. От того, как каждый руководитель будет понимать свои управленческие функции и роли зависит эффективность организации в целом.

Социологические знания, наряду с экономическими, юридическими, психологическими дают возможность построить управление на принципиально новых основаниях, учитывая требования времени. Накопленное научное знание должно быть сориентировано не столько в отношении отдельных руководителей, менеджеров, сколько в отношении базового организационного процесса – управления.

Особый вопрос – вопрос о будущем организаций и их управлении.

Традиционные представления об управлении как некотором результате и функции организации, оставаясь верными, в настоящее время, отходят на задний план. В центре внимания находится управление, формирующее организацию, ее культуру. Организации будущего, скорее всего, будут представлять собой самоорганизующиеся структуры, характеризующиеся автономностью, самоподдержанием и активностью. Реально разрешимой на практике проблемой – соотношение формальной и внеформальной организаций, использование потенциала их взаимодействия в управленческом процессе.

Развитие идеи организационной культуры логически привело к осознанию ее огромной важности как характеристики, усиливающей значение гуманизма в управлении. Сегодня идея гуманизма звучит еще явственней в связи с возрастанием конкуренции и взаимозависимости в мировой экономике, возникновением международных информационных систем, а также проявлением тенденции в управлении опираться на научно обоснованный «здравый смысл», предполагающий учет данных об организационных изменениях, в том числе и на индивидуальном уровне.

Заканчивая данную работу, нам бы хотелось отметить, что управленческая деятельность находится в тесной зависимости от достижений науки и опыта практики. Раскрытие реального управленческого потенциала организаций, во многом, зависит от общего уровня культуры и образования работников, менеджеров, управленцев высшего звена.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Социология: краткий тематический словарь//под общ. ред. Волкова Ю.Г. Ростов-на-Дону, «Феникс», 2001.
2. Тощенко Ж.Т.Социология. М., 2003.
3. Фролов С.С. Социология организаций. М., 2001.
4. Удальцова М.В. Социология управления. М., Новосибирск, 2000.
5. Занковский А.Н. Организационная психология. М.,2000.
6. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.,2002.

Пригожин А.И. Современная социология организаций. Учебник. М., 1995.

1. Тощенко Ж.Т. Социология. М., 2003. [↑](#footnote-ref-1)
2. Пригожин А.И. современная социология организаций. Учебник. М.1995. §4. [↑](#footnote-ref-2)
3. Фролов С.С. Социология организаций. М.,2001. [↑](#footnote-ref-3)
4. Организацией социальной управление// Социология: краткий тематический словарь/ ред. Ю.Г.Волков. Ростов-на-Дону. Феникс.2001. [↑](#footnote-ref-4)
5. Удальцова М.В. Социология управления. М., Новосибирск. 2000. С. 11. [↑](#footnote-ref-5)
6. Фролов С.С. Социология организаций. М., 2001. С. 58. [↑](#footnote-ref-6)
7. Занковский А.Н. Организационная психология. М.,2000.С. 288 [↑](#footnote-ref-7)
8. Фролов С.С. Социология организаций. М., 2001. С. 186. [↑](#footnote-ref-8)
9. Фролов С.С. Социология организаций. М., 2001. С.194 [↑](#footnote-ref-9)
10. Фролов С.С. Социология организаций. М., 2001. С. 125. [↑](#footnote-ref-10)
11. Там же. С. 128. [↑](#footnote-ref-11)
12. Удальцова М.В. Социология управления. М., Новосибирск, 2000. [↑](#footnote-ref-12)
13. Удальцова М.В. Социология управления. М., Новосибирск, 2000. [↑](#footnote-ref-13)
14. Фролов С.С. Социология организаций. М., 2001. С. 190. [↑](#footnote-ref-14)
15. Там же. С.192. [↑](#footnote-ref-15)
16. Удальцова М.В. Социология управления. М., Новосибирск, 2000. С.101. [↑](#footnote-ref-16)
17. Пригожин А.И. Современная социология организаций. М., 1995. С. 77. [↑](#footnote-ref-17)
18. Фролов С.С. Социология организаций. М. 2001. С. 301. [↑](#footnote-ref-18)
19. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.,2002. С. 62. [↑](#footnote-ref-19)
20. Фролов С.С. Социология организаций. М., 2001. С. 307. [↑](#footnote-ref-20)
21. Удальцова М.В. Социология управления. М., Новосибирск, 2000. С. 74. [↑](#footnote-ref-21)
22. Организационный конфликт //Социология: краткий тематический словарь. Ростов-на-Дону., 2001. [↑](#footnote-ref-22)
23. Фролов С.С. Социология организаций. М., 2001. С. 285. [↑](#footnote-ref-23)
24. Там же. С. 293. [↑](#footnote-ref-24)