

Министерство образования Российской Федерации  
Пензенский Государственный Университет

Л.А. Андросова.

Социология управления  
(Учебно-методические рекомендации)

**[Вернуться в каталог учебников](#)**

**[Рерайт дипломных и курсовых работ](#)**

**[Создание сайтов-визиток](#)**

Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

**[Дистанционные курсы по созданию эффективных сайтов](#)**

Пенза 2002

Приведены методические рекомендации по изучению курса социологии управления. Пособие состоит из 8 глав, составленных в соответствии с тематикой, предусмотренной государственным образовательным стандартом. Материалы в пособии излагаются с учетом учебных планов и программ.

Методические рекомендации по изучению курса «Социология управления» подготовлены на кафедре социологии и управления персоналом и предназначены для дополнительного и самостоятельного изучения студентами учебного материала по курсу социологии управления, а также для подготовки к практическим занятиям по данному курсу.

Табл. 7, схем 2, рис. 1, библиогр. 18 назв.

Автор-составитель Л.А. Андросова.

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

**1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**

**2. Диссертации и научные работы**

**3. Школьные задания**

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**

**Приглашаем авторов**

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**

**[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).**

**Самообразование руководителей -**

**всего 1-2 часа в месяц**

## Оглавление

Введение	4
Глава 1. Развитие наук «Социология» и «Управление» как база возникновения социологии управления	5
Глава 2. Объект, предмет и задачи социологии управления	9
Глава 3. Структура и функции социологии управления	12
Глава 4. Социальная сущность и принципы управления	18
Глава 5. Особенности управленческой деятельности в организациях	21
Глава 6. Организационная культура	25
Глава 7. Построение эффективных групп и команд	31
Глава 8. Практикум	
8.1. Тест «Психологический климат»	36
8.2. Изучение сплоченности коллектива	37
8.3. Тест «Уровень организационной культуры»	38
8.4. Тест «Менеджер и преобразования»	40
Приложение	48
Список литературы	56

## Введение

Общество, как известно, представляет собой сложную, многоуровневую, целостную и динамически развивающуюся систему. Столь же хорошо известно, что неотделимым атрибутом любой системы является управление, которое обеспечивает ее сохранение и развитие, упорядочение структуры, взаимодействие с окружающей средой и достижение цели системы. В нашем современном обществе происходят глубинные трансформации: в социально-политической жизни – это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике – от централизованно планируемого развития народного хозяйства к рынку, в духовной жизни – от идеологического монополизма и диктата к плюрализму, в личной жизни отдельного человека – от единообразия ценностных ориентаций и смысло-жизненных установок к свободному выбору жизненной позиции, идеалов, стандартов поведения. В этих условиях существующая и функционирующая в обществе система управления не может оставаться неизменной, а трансформации, происходящие в ней, скорее всего, более фундаментальные и глубокие, чем в остальных сферах человеческой деятельности.

С изменением условий жизнедеятельности людей, происходящих на протяжении последнего десятилетия, протекают очень существенные, правильнее сказать, фундаментальные преобразования в управленческой деятельности, в структуре и функциях управления. Именно этим объясняется введение во всех типах высших учебных заведениях преподавания социологии и психологии управления.

Предлагаемое пособие написано в соответствии с тематикой предусмотренной государственным образовательным стандартом Министерства общего и специального образования. Материалы в нем излагаются с учетом учебных планов и программ.

Настоящее пособие направлено на то, чтобы дать студентам необходимые знания в особенности управленческой деятельности в организациях; в построении эффективных групп и команд, в формировании организационной культуры; в разработке и практическому применению основных принципов управленческой деятельности.

## **Глава 1. Развитие наук «Социология» и «Управление» как база возникновения социологии управления.**

Социология управления – пограничная наука. Она появилась на стыке двух самостоятельных наук: социологии и управления.

Социология как научная дисциплина возникла в середине XIX в. во Франции, где в течение долгих лет происходили социальные и политические волнения, революции и контрреволюции как ответ на потребности общественного развития. Впервые понятие «социология» введено в научный оборот французским ученым О. Контом.

Социология (от фр. *societies* и греч. *logos*) – это наука об обществе, обществоведение.

В XVII в. в странах Западной Европы началось отделение королевской власти или государства от гражданского общества. В ответ на потребности формирования гражданского общества и возникает социология как наука, изучающая общество, социальные отношения, социальные общности и их деятельность. Открытие первых социологов заключалось в том, что они выяснили, что не только люди управляют экономическими и политическими отношениями, но что в этом участвуют также и незримые социальные связи. Эти связи – социальные отношения между людьми. Задача новой науки состояла в том, чтобы максимально объективно проанализировать и исследовать их с целью выявления законов, управляющих обществом. А поскольку общество состоит из различных групп и личностей, то социология изучает общество в различных формах его проявления: от общих законов функционирования и развития до поведения малых групп отдельных личностей.

Менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, в науку в конце XIX - начале XX в. К этому же времени относятся и первые работы ученых и практиков, попытавшихся обобщить накопленный в области управления опыт и сформировать основы научного управления. Основателем школы научного управления считается О. Тейлор.

Английское слово «менеджмент», т.е. управление, возникло в тесной связи с тем родом занятий, которым занималось большинство населения этой страны. Оно обозначало умение (рачительно) вести домашнее хозяйство, обращаться со средствами и предметами труда. Глагол *to manage* – управлять, и сейчас относится к процессу, с помощью которого достигаются цели, однако с изменением рода занятий населения, появлением множества профессий и видов труда возникла потребность в деятельности, увязывающей в едином производственном процессе различных исполнителей, организации, социальные группы. Содержание

понятия « менеджмент» трансформировалось и отразило в себе различные аспекты управленческой деятельности и может относиться к области человеческого знания, к личностям, осуществляющим управление, к процессу достижения цели.

В литературе можно найти значительное количество определений этого термина:

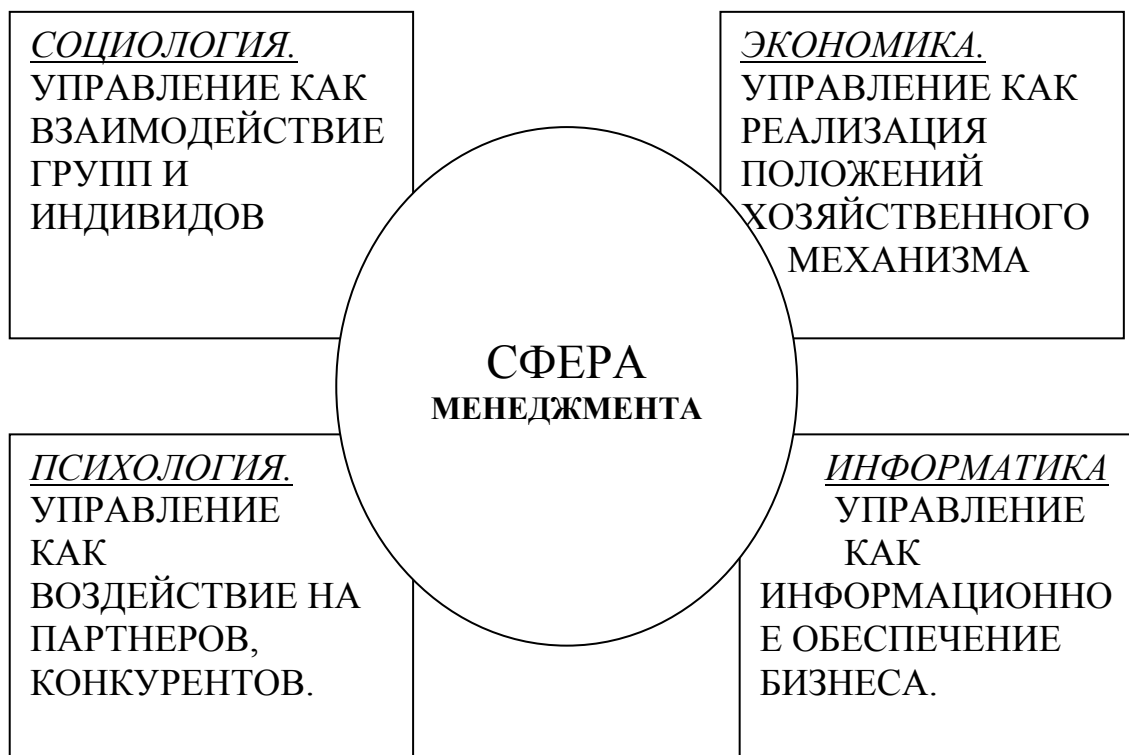
- Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.
- Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.
- Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу.
- Управление – это процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов.
- Управлять – делать что-либо руками других людей.

Несмотря на обилие подходов главное, на чем сходится большинство исследователей, это то. Что основная задача управления – руководство людьми, координация их деятельности для достижения цели.

Во всем мире происходят значительные изменения в экономической, политической и социальной сферах. На фоне этих перемен одной из ведущих тенденций в менеджменте является усиление социальной напряженности менеджмента, его ориентация на человека. Ученые и практики обращают внимание на такие важные аспекты организационной жизни как философия предприятия и организационная культура, проблемы социальной ответственности и этики бизнеса, привлечение членов организации к разработке и принятию решений, вопросы использования власти и влияния, проблемы ответственности исполнителей и делегирования полномочий.

Важно понять взаимодействие менеджмента с другими науками, используемыми для осуществления процессов управления. Такими как экономика, информатика, социология, психология.

Управление не может осуществляться вне экономики. Однако часто менеджмент настолько связывают с экономикой, иногда даже отождествляя эти понятия. Для сегодняшней экономики характерен бессубъектный подход к управлению безличностными элементами внутренней среды организации. Несмотря на декларирование важности «человеческого фактора», в центре внимания экономиста находятся цены, экономические нормативы, экономические показатели и т.д.



Есть две науки, объектом внимания которых является именно человек - это социология и психология. В социологии акцент делается на целенаправленные воздействия на коллективы людей для организации и координации их деятельности. Психология сосредотачивает внимание на особенностях поведения человека. Информатика обеспечивает информационную базу для принятия управленческих решений. Социология управления тесно связана с психологией управления и другими социальными науками, так как направленность социологии на изучение закономерностей социальных изменений организации пересекается с областями исследования этих дисциплин.

Таким образом, на стыке менеджмента и социологии возникает новая отрасль человеческих знаний - социология управления, которая была вызвана естественным развитием общества и философии управленческих концепций.

#### Контрольные вопросы.

1. Охарактеризуйте дисциплины, лежащие в основе социологии управления.
2. Раскройте понятие социологии управления.
3. Какова содержательная структура социологии управления.

## Литература.

1. Истоки российского менеджмента. М.: Луч, 1997
2. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учебное пособие. - М.: Дека, 1997
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.



## Глава 2. Объект, предмет и задачи социологии управления.

Изложение содержания любой науки принято начинать с определения ее объекта, предмета, а также задач, которые она призвана решать в обществе.

Объектом социологии, как это вытекает из самого ее названия, является общество, т.е. люди, объединенные в обществе, и протекающие в обществе многообразные процессы сотрудничества, взаимопомощи, соперничества людей, объединенных в семейные, профессиональные и иные группы. Общество, также как физические или биологические существуют независимо от воли и сознания людей. Процессы осуществляются через деятельность людей, через их поступки, которые частично совершаются неосознанно, но в значительной своей части происходят осознанно, требуют волевых усилий человека, связаны с его стремлениями, желаниями, надеждами, потребностями, целями. В отличие от явлений и процессов физического мира, которые бывают абсолютно объективными, процессы и действия, изучаемые социологией, носят объективно- субъектный характер, в них объект и субъект действия связаны неразрывными узами. Более того, если общество в целом не зависит от воли и сознания одного человека, то человек в своем сознании, в своем развитии, в своих действиях зависит от общества. Именно этими отличительными чертами и определяется своеобразие объекта социологии, в качестве которого выступает развитие общества и взаимодействующих в его рамках и условиях людей- индивидов и их групп.

Предметом социологии является исследование взаимодействия личностей и социальных групп в их структурных взаимозависимостях в определенных условиях их существования и в процессах их изменения и развития в обществе. Это означает, что предметом исследования, которым занимается социология, выступают не только индивиды, но и создающиеся и функционирующие в процессе взаимодействия социальные структуры: семья, учебное заведение, предприятие, фирма и т.д. Все мы входим в состав каких-либо общностей- семейных, учебных, производственных, территориальных, национальных. Каждый ощущает принадлежность к своей социальной общности. Есть такие виды социальных общностей, которые создаются и функционируют для достижения общей цели или целей, а взаимодействия входящих в них индивидов (групп). Их социальные роли, функции, права и обязанности определенным образом взаимодействующие группы людей, деятельность которых координируется и управляется для достижения общей цели. В структуре любой организации, пусть даже небольшой по численности водящих в нее людей, ориентированной на выполнение

нескольких функций, возникает специфический социальный феномен - управление.

Под управлением понимается основанное на достоверном знании систематическое воздействие субъекта управления на социальный объект, в качестве которого может выступать общество в целом, его отдельные сферы: экономическая, социальная, политическая, духовная, а также различные звенья (организации, предприятия, учреждения и т.д.) с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, совершенствование и развитие, достижение заданной цели.

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

Объектом социологии управления являются управленческие процессы, протекающие в обществе, его отдельных подсистемах или организациях, рассматриваемые и интерпретируемые с точки зрения взаимодействия участвующих в них людей, объединенных в семейные, профессиональные, территориальные и иные группы и включенных в многообразные процессы сотрудничества, взаимопомощи, соперничества.

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

Социология управления – специальная социологическая теория, изучающая процессы управления в различных типах общностей, организаций, институтов и общества в целом, осуществляемых для сохранения и обеспечения устойчивости развития соответствующей системы, упорядочения совершенствования ее структуры достижения ее целей. Она изучает многообразную деятельность органов управления, государственных, общественных, прежде всего как социальных систем. Она включает в свою предметную область также исследование и формирование целей управления с точки зрения социально-экономических и социально-психологических критериев, их соответствие интересам и ожиданиям управляемых, анализ и оценку социальных исследований принимаемых управленческих решений, определение эффективности управленческих действий.

Социология управления в своем развитии базируется на сформулированных Ф. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером, Г. Фордом, Г. Эмерсоном, Э. Мейо, Р. Мертоном и другими теоретиками и практиками

управленческой деятельности принципах научного управления социальными и промышленными организациями.

Задачи социологии управления:

1. Основная задача социологии управления состоит в изучении реальных фактов, составляющих живую, постоянно развивающуюся социальную ткань управленческой деятельности.
2. Вторая задача социологии управления заключается в том, чтобы из огромного и многообразного скопления реальных фактов управленческой деятельности выделить наиболее важные типичные и на этой основе обнаружить тенденции развития процессов управления, их изменения в зависимости от изменившихся социально-экономических условий жизнедеятельности людей, развития их групп, общностей, общества в целом.
3. 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.
4. Четвертая задача социологии управления – это построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем.
5. Пятая задача социологии управления – формулирование научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления.

Контрольные вопросы.

1. Что представляет собой управление?
2. Каков объект социологии управления?
3. В чем заключается предмет социологии управления?
4. В чем состоят основные задачи социологии управления?

Литература.

1. Атоманчук Г.В. Управление - социальная ценность и эффективность. М., 1995
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
3. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. Воронеж. Высшая школа предпринимателей, 1995.

### Глава 3. Структура и функции социологии управления.

При исследовании управленческой деятельности Социология управления уделяет приоритетное внимание определению структуры и функций этой деятельности. Структура управления не остается неизменной и характеризуется подвижностью и изменчивостью. Это означает, что двумя исходными, первичными компонентами управленческой структуры является субъект и объект управления.

Субъект управления – это лицо, группа или специально созданный орган, являющийся носителем управленческого воздействия на социальный объект (управляемую систему), 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), на которую направлены все виды управленческого воздействия с целью ее совершенствования, повышения качества функций и задач, успешного движения к запланированной цели.

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 производственную, социальную, политическую, социокультурную деятельность.

По адресату управленческого воздействия объекты управления подразделяются на: население и все организационные структуры страны, выступающей в качестве единой целостной социально-территориальной общности; население областных, районных, городских социально-территориальных общностей; персонал министерств и ведомств; персонал предприятий, учреждений, научно-исследовательских институтов и учебных заведений, персонал органов здравоохранения, социального обеспечения, правоохранительных органов, воинских частей и подразделений.

Одна из основных задач управленческой деятельности, а следовательно, и очень важный компонент ее структуры – определение основной цели или дерева целей организации, выработка стратегии действий по ее достижению и формулирование концепции действий по ее

достижению и формулирование концепции деятельности и развития данной организации.

Вторая существенная задача управления и, стало быть, соответствующий ей структурный элемент – формирование корпоративной культуры.

Третья важная задача управления и, соответственно, весьма существенный структурный компонент – хорошо продуманная и рационально организованная мотивация персонала на достижение цели фирмы (организации) и успешное решение стоящих перед нею проблем.

Четвертая задача управления и определяемый ею структурный элемент управленческой деятельности – формирование в фирме, корпорации системы относительно стабильных, долговременных иерархических связей, стандартов, норм и должностей и регулирующих взаимодействие между организациями, а так же между подразделениями и людьми как членами организации по поводу существования их функций.

Пятая задача и соответствующий ей структурный элемент управленческой деятельности – разработка и осуществление технологии изменений.

Шестая управленческая задача и соответствующий ей структурный механизм управленческой деятельности – четкое определение диагностики управления и определение точек наибольшей и наименьшей управляемости.

Седьмая важная задача и соответствующий ей структурный элемент управленческой деятельности – четкое представление о том, какова должна быть реализация управленческого решения.

Восьмая задача и структурный механизм управленческого процесса – разработка системы контроля за выполнением принятого решения, определение и применение стимулов его эффективного исполнения, а также санкций против лиц, социальных групп, организаций или их подразделений, срывающих выполнение принятых решений или недостаточно целеустремленно и активно действующих во имя поставленных управляющей подсистемой целей и задач.

Все названные структурные компоненты не действуют в отрыве от друг друга, а в процессе своего взаимодействия образуют более или менее целостную и динамично развивающуюся структуру социального управления. Его структурная матрица изображена на схеме №2.



Схема №1. Структурная архитектура основных компонентов управленческой деятельности.

1. Определение целей
2. Формирование корпоративной культуры
3. Мотивация персонала
4. Формирование организационного порядка
5. Разработка технологии изменения
6. Определение диагностики управления
7. Реализация управленческого решения
8. Разработка системы контроля

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 управления понимается совокупность уровней и звеньев управленческой деятельности в единстве с их функциональными областями, расположенными в строгой

соподчиненности и обеспечивающими взаимосвязь между управляющей и управляемой системами для эффективного достижения целей.

В организационной структуре управления выделяют следующие основные элементы: уровни управления, его звенья и связи горизонтальные и вертикальные.

Под уровнем управления понимается иерархическая соподчиненность подразделений и звеньев управленческой деятельности, занимающих определенную ступень в системе управления.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также специалисты, выполняющие соответствующие управленческие функции.

В структуре управления обычно выделяют два типа управленческих связей – горизонтальные и вертикальные.

Структурная динамика управленческой деятельности органично взаимосвязана с выполняемыми ею функциями. Их единство взаимообусловленность образует сложную и многогранную систему управленческой деятельности.

Одна из основных функций управленческой деятельности заключается в обеспечении целеполагания и целедостижения силами и средствами, имеющимися в распоряжении управляемой системы. Функция целеполагания и целедостижения реализуется посредством выдвижения:

1. целей – ориентаций, выражающих общие интересы и устремления входящих в состав управляемой организации людей, групп, подразделений;
2. целей – заданий планов, предписаний, поручений, задаваемых управляемой системе ее управляющей подсистемой или вышестоящей организацией;
3. целей – систем, обеспечивающих стабильность, целостность, устойчивость, динамизм управляемой системы, устанавливаемые управлением и необходимые для функционирования материализованной обьективированной структуры данной организации – фирмы, предприятия, корпорации. Четкое согласование всех трех компонентов этой функции – важнейшая задачам управления.

Вторая функция управления – административная, отражающая деятельность управленческой структуры на основе законодательств в области труда и нормативных актов, регулирующих кадровую сферу и складывающиеся трудовые отношения, в том числе и составление штатного расписания организации, прием и увольнение передвижение кадров, соблюдение трудового законодательства.

Третья функция – информационно-аналитическая, которая обеспечивает приток информации из окружающей социальной среды в данную организацию и из этой организации в окружающую среду.

Четвертая функция управления – социальная, заключающаяся в социальной поддержке и защите работников, создании условий для их эффективного труда, определении уровня заработной платы, социальных льгот.

Пятая функция управленческой деятельности – прогнозирование, заключающаяся в определении возможных изменений в окружающей социальной среде.

Шестой функцией управления является планирование, представляющее собой процесс выбора целей данной системы (организации) и решений, необходимых для их достижения.

Седьмая функция управления – мотивационно - стимулирующая.

Восьмая функция управления – корректирующая деятельность управляемой системы (организации), направленная на недопущение срывов и невыполнения порученных заданий, на повышение эффективности и качества работы всех подразделений и звеньев данного объекта управления.

Девятая функция управленческой деятельности – удерживание возможных отклонений в функционировании системы (организации) в определенных пределах, обеспечивающее сохранение ее целостности, качественной специфики и динамической устойчивости.

Десятая функция управления – обеспечение компетентности и дисциплины всего персонала, всех должностных лиц данной организации в их повседневной служебной деятельности.

Одиннадцатая функция управленческой деятельности – осуществление контроля всех подразделений данной организации, обеспечивающего упорядочивающее и эффективное взаимодействие ее элементов с помощью нормативного (в том числе правового) регулирования.

Двенадцатая функция управления – создание благоприятного климата для успешной работы.

Тринадцатая функция успешной управленческой деятельности воплощается в обеспечении целостности системы (организации), сохранение и упрочение ее качественной специфики и динамического устойчивого развития.

Четырнадцатая функция управления – повышение качества и эффективности служебной деятельности.

Оптимальное соотношение рассмотренных функций управленческой деятельности предполагает их интеграцию на основе использования



возможностей и пределов каждой из них, их непротиворечивого сочетания во взаимодействии.

#### Контрольные вопросы.

1. Что такое субъект управления?
2. Что представляет собой объект управления?
3. Каковы основные компоненты управленческой структуры?
4. Что представляет собой организационная структура управления?
5. Каковы основные функции управления?

#### Литература:

1. Бабосов Е.М. Социология управления. Минск. 2000.
2. Друкер П. Труд и управление в современном мире // США – экономика, политика, идеология. 1993, №3.
3. Жигалкин А.М. Менеджмент: анализ управленческих функций. М., 1993.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Гл. 1. Организации, менеджеры и успешное управление.

## **Глава 4. Социальная сущность и принципы управления.**

Общество как целостная, динамически развивающаяся система, а также все подсистемы, функционирующие в его рамках – экономическая, социальная, политическая, духовная – суть самоорганизующиеся, саморегулируемые, иначе говоря, самоуправляемые социальные системы. А это означает, что каждая из социальных систем, от самой крупномасштабной, каковой является общество в целом, и вплоть до отдельной личности, в процессе своего функционирования и развития нуждаются в осуществлении управления.

Способность человека управлять своим взаимодействием с предметами и процессами внешнего мира, а также с другими людьми, возникает в сфере личных отношений, а затем охватывает все сферы производственно-практической и иных видов активной общественной деятельности. Тем самым все разнообразие человеческой деятельности, посредством которой человек преобразует окружающий мир, а вместе с тем и самого себя, превращается в осознанный, целостный, управляемый процесс. Вследствии этого управление превращается во всеобщий момент всякой человеческой деятельности, всегда направленной на достижение вполне определенной, сознательно выбранной цели. Разумеется, управление не остается неизменным, а неуклонно видоизменяется, всегда выступает в конкретно исторических формах, связанных со спецификой конкретно-исторического этапа развития общества.

Чем более высоких ступеней развития достигает общество, тем большее значение приобретает принятие управленческих решений, которые все более дифференцируясь и совершенствуясь, становятся специфической областью деятельности. Возникает достаточно разветвленный управленческий аппарат, в рамках которого осуществляется дифференциация управленческого персонала.

Характерно, что именно на высшей стадии развития капиталистического производства, когда выявились основные особенности, принципы и методы управления, возникают специальные теории управления, развиваемые в работах Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля, Ч. Бернарда, Г. Саймона, РР. Мертона, А. Этциони и др.

Если исходить из существа разработанных этими авторами концепций, то управление предстает как социальный процесс сознательного, на достоверном знании основанного систематического воздействия субъекта управления (управляемой подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему) посредством принятия решения, осуществления планирования, организации и контроля необходимых для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование

и развитие социальной системы (организации), достижение его поставленной цели

Современное управление руководствуется несколькими основополагающими принципами:

1. Принцип органической взаимообусловленности и целостности субъекта и объекта управления.

Управление как процесс целенаправленного и организующего воздействия субъекта (управляющей подсистемы) на объект (коллектив, организация, техническая система и т.п.) должно составлять единую комплексную систему, имеющую одну цель, связь с внешней средой, обратную связь от цели к действию, направленному на ее достижение.

2. Принцип государственной законности системы управления организацией, фирмой, учреждением.

Суть его такова: организационно-правовая форма фирмы должна отвечать требованиям и нормам государственного законодательства.

3. Принцип обеспечения внутренней правовой регламентации создания, функционирования и развития фирмы.

Вся деятельность фирмы должна осуществляться в соответствии с требованиями внутреннего устава (учредительного договора), содержание которого должно отвечать законодательству страны и проходить регистрацию в Министерстве юстиции.

4. Принцип найма руководителя.

В соответствии с данным требованием решается вопрос назначать или выбирать руководителя. Это определяется содержанием деятельности, целей и задач руководителя.

5. Принцип единства специализации и унификации процессов управления.

Специализация повышает его эффективность. Однако это не всегда можно использовать из-за низкой повторяемости управленческих процессов. Поэтому специализация должна дополняться универсализацией управления, выработкой общих методов.

6. Принцип многовариантности управленческих решений.

Данный принцип диктуется необходимостью осуществлять выбор одного рационального и эффективного решения из множества возможных, в том числе альтернативных решений по выполнению функций системы и достижению ею поставленной цели.

7. Принцип обеспечения устойчивости системы по отношению к внешней среде.

Устойчивость и стабильность управленческой системы определяется качеством стратегического управления и оперативного регулирования,

приводящего к лучшей приспособляемости системы (организации) к изменениям во внешней среде, в том числе и к неблагоприятным.

#### 8. Принцип мобильности процесса управления.

Наряду с устойчивостью управление должно быть мобильным, т.е. быстро и без особых трудностей приспособляться к изменениям внутренней среды организации (фирмы) и внешней среды – потребителей товаров и услуг, конъюнктуры рынка, к научно техническим изменениям.

#### 9. Принцип автоматизации управления.

Чем выше уровень автоматизации управления, тем выше качество процесса управления и ниже затраты. Условием автоматизации управления является развитие унификации и стандартизации элементов управленческой системы, производства, специализации выполняемых функций.

#### 10. Принцип единства руководства.

Сущность данного принципа можно выразить так: в одной организации, будь то промышленное предприятие, торговая фирма, научное учреждение, должны функционировать один руководитель и одна программа для совокупности операций преследующих одну и ту же цель.

Знаменитый французский специалист в области теории управления А. Файоль отмечал, что дело не в недостатке или избытке принципов, а в том, что надо уметь ими оперировать.

#### Контрольные вопросы.

1. Каковы особенности управления как социального процесса?
2. Какими принципами руководствуется современное управление?

#### Литература.

1. Бабосов Е.М. Социология управления. Минск: Тетра Системс, 2000.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Ч.1, §1. Организация, менеджеры и успешное управление.
3. Файоль А. Общее и промышленное управление // Управление – это наука и искусство. М., 1992.

## **Глава 5. Особенности управленческой деятельности в организациях.**

В подавляющем большинстве случаев управление имеет дело с различными организациями.

В социологии управления под организацией подразумевается специально, для достижения определенной цели созданная группа людей, выполняющая определенную общественную функцию.

Организацию можно рассматривать, как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнять коллективно то, что они не могли бы достичь индивидуально по одиночке.

Цель – это конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится достичь группа людей, работающая вместе и составляющая данную организацию.

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

Под неформальной организацией обычно понимается система межличностных связей, возникающая на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т.е. непосредственная, стихийно возникшая общность людей основанная на личном выборе связей и ассоциаций между собой.

Существенные признаки формальной организации:

1. Наличие определенной цели действия данной организации.
2. Совокупность функциональных положений, занимаемых членами данной организации, воплощаемых в свойственных им социальных статусах и ролях.
3. Конкретное воплощение соотношения этих статусов через распределение отношений власти и подчиненных.
4. Совокупность правил и норм, регулирующих отношение между людьми, занимающими определенные статусы в данной организации и выполняющими определенные роли в ней.
5. Формализация значительной части целей данной организации и нормативная регуляция поведения, отношений между членами данной организации.

С социологической точки зрения социальная структура формальной организации определяется тремя основными факторами.

Во-первых, она зависит от цели, для осуществления которой создана данная организация.

Во-вторых, она определяется ценностно-нормативными стандартами, которые регулируют распределение и взаимодействие социальных позиций (должностей) и присущих этим должностям ролевых предписаний.

В-третьих, она обусловлена иерархической упорядоченностью и соподчиненностью названных статусов и ролей, связанных с ними уровней должностных обязанностей и ответственности, не зависящей от личностных качеств и особенностей членов данной организации.

Таким образом, формальная организация представляет собой специфическую социальную общность и объединена:

1. общими целями;
2. общими интересами;
3. общими ценностями;
4. общими нормами;
5. совместной деятельностью.

В процессе своего функционирования социальная организация вырабатывает два ряда требований, один из них – это требование организации к каждому входящему в ее состав индивиду, а другой – требование индивида к организации.

Характерные черты формальной организации:

- 1) рациональна, т.е. в основе ее формирования и деятельности находится принцип целесообразности, рациональности, сознательного движения к определенной цели;
- 2) безлична, т.е. безразлична к индивидуальным личностным особенностям своих членов, поскольку рассчитана на их взаимоотношения, устанавливаемые по составленной программе;
- 3) предусматривает и регулирует только служебные отношения;
- 4) подчинена в своей деятельности и коммуникациях, взаимодействиях своих членов функциональным целям;
- 5) обладает (в большинстве случаев) административным персоналом.

В процессе управления организацией приходится принимать во внимание, что ее работники чаще всего распределены по функциональным областям деятельности. Понятие функциональная область относится к работе, которую выполняет подразделение или организация в целом.

Взаимозависимость уровней управления и функциональных областей, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать намеченные цели, составляет структуру организации. В структуре организации выделяется несколько

компонентов, среди которых важнейшее значение имеют специализированное разделение труда, сфера контроля и координации совместной деятельности людей, работающих в данной организации.

Люди объединяются в организации ради того, чтобы сделать свою деятельность более эффективной. Для этого необходима координация и согласование их действий во времени и в пространстве, что невозможно осуществить без управления организацией, без административных аспектов ее деятельности. Эти административные аспекты деятельности социальной организации М. Вебер обозначил термином «бюрократия». В своей классической теории бюрократии М. Вебер исходил из необходимости рационализации всех сторон жизни современного общества. Он справедливо считал, что многообразная человеческая деятельность, в том числе и управленческая, становится более систематизированной и эффективной, если она организована согласно правилам, установленным на основе рационального анализа. В сфере управленческой деятельности главным аспектом рационализации является формирование эффективно действующего управленческого аппарата – бюрократии.

Основные характерные черты бюрократически организованной деятельности формальной организации согласно М. Веберу, сводятся к следующим семи пунктам:

1. Задачи организации распределяются среди различных позиций в ней как официальные обязанности
2. Позиции или должности организованы в иерархическую структуру власти
3. Решения и действия должностных лиц управляются формально установленной системой правил и инструкций
4. Формальная организация располагает социальным административным штатом, задачу которого входит обеспечение ее функционирования, в особенности функционирования ее каналов коммуникаций
5. Должностные лица в своих контактах с клиентами и другими должностными лицами обязаны руководствоваться безличностной ориентацией
6. Наем организацией сотрудника предусматривает его продвижение по службе
7. Формальная организация призвана развивать «корпоративный дух» среди служащих, формировать у них высокую степень лояльности к организации, стремление неуклонно следовать установленным правилам и нормам.

Теория бюрократии, разработанная М. Вебером, даже при всех ограничениях считается самой эффективно действующей моделью функционирования управленческого аппарата социальной организации.

Эффективность управления, как и всей деятельности организации, в решающей степени зависит от ее взаимодействия с внешней средой.

Для того, чтобы влияние внешней социальной среды на жизнедеятельность организации можно было выявить более четко и точно, все факторы этой среды подразделяются на факторы прямого и косвенного воздействия. Среда прямого воздействия включает в себя факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают на себе обратное прямое влияние операций, осуществляемых организацией. Под средой косвенного воздействия понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на деятельность организации, но тем не менее сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, политические трансформации, социокультурные изменения.

#### Контрольные вопросы.

1. Зачем люди объединяются в организации?
2. Каковы существенные признаки формальной организации?
3. Какие типы социальной организаций вы знаете.
4. Каковы характерные черты идеального типа управления организацией, предложенного М. Вебером?
5. Какова связь управления с внешней средой?

#### Литература.

1. Блау П. Исследование формальных организаций. // Американская социология. Перспективы, проблемы, методы. М.1972.
2. Комаров М.Я. Формальная организация. Феномен бюрократии в современном обществе.// Введение в социологию. М. 1994.



## Глава 6. Организационная культура.

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

Ф. Кробер и Ф. Клухон предложили одно из наиболее всесторонних определений: культура – это отличительная особенность человеческих групп и состоит из явных и неявных паттернов поведения; основа культуры включает традиционные, имеющие исторически обусловленное происхождение идеи и специфику их прикладного исследования; системы культуры могут, с одной стороны, рассматриваться как продукт деятельности людей, с другой стороны, как создание условий для элементов будущего действия.

Таким образом, культура это то что:

- 1) разделяется всеми или почти всеми членами некоторой социальной группы;
- 2) передается старшими членами группы младшим;
- 3) формирует поведение (мораль, законы, обычаи) и структуру восприятия и видения мира.

Социальная окружающая среда настолько сильно влияет на людей, что они либо начинают работать так, чтобы превзойти других, либо относятся к работе безразлично.

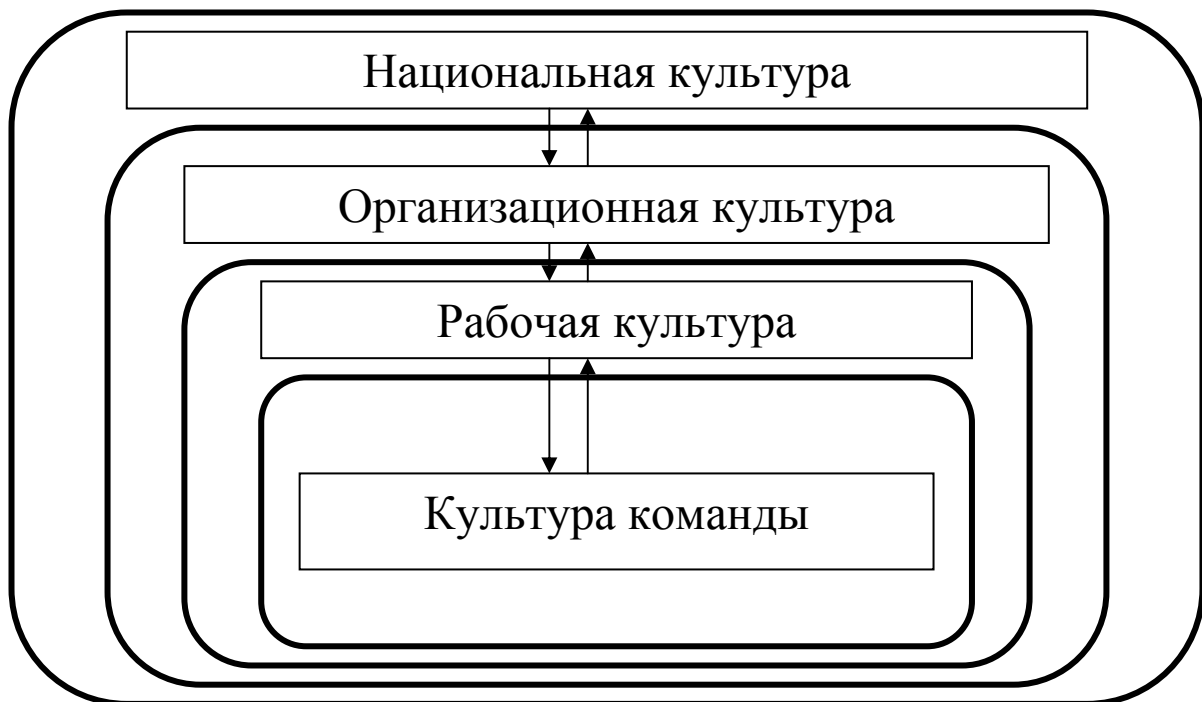
Руководителям необходим относительно простой метод анализа культуры, когда они предполагают работать на международном уровне бизнеса, когда исследуют особенности национальной культуры или когда рассматривают проблемы организационной культуры своего предприятия.

Для анализа культуры необходимо выделить некоторые параметры культуры. Так Харрис берет за основу 10 категорий характеризующих культуру:

1. Идентификация и цель: смысл Я (ощущение себя), место миссия.
2. Коммуникации и язык: передача информации, взаимодействие, обмен.
3. Одежда и внешний вид: вид, стиль, имидж, репутация.
4. Пища и обычаи подачи: подготовка, обслуживание, пищевые предпочтения.
5. Время и осознание времени: смысл, продолжительность интервалов.
6. Взаимоотношение и различия полов: родство, род, ранг, статус, награды и признание.

7. Ценности и нормы: система потребностей (приоритетов), стандарты поведения.
8. Убеждения и отношения: мифы, философия, перспектива, религия, обряды, ритуалы.
9. Ментальные привычки и обучение: мыслительные процессы, образование.
10. Особенности и методы работы: фокус, направленность работы, рабочие паттерны и процедуры, управление и лидерство.

В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая группа людей, в том числе и организация, вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название деловой или организационной культуры. Организационная культура не существует сама по себе. Она всегда включена в культурный контекст данного географического региона и общества в целом и испытывает воздействие со стороны национальной культуры. В свою очередь организационная или корпоративная культура влияет на формирование культуры подразделений, рабочих, управленческих групп и команд.



**Рис. .** Соотношение и взаимодействие культур различных уровней.

На рисунке показано соотношение и взаимодействие культур различных уровней. При этом отметим, что:

- национальная культура – это культура страны или меньшинства;

- организационная культура – это культура корпорации, предприятия или ассоциации;
- рабочая культура – это культура доминирующего вида деятельности общества;
- культура команды – это культура рабочей или управленческой команды.

Организационная культура – это сложное явление не всегда лежащее на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет душу, то этой душой является организационная культура.

Организационная культура включает следующие компоненты:

1. Убеждения – представления работника о том, что является правильным в организации.
2. Ценности, доминирующие в организации, что нужно считать важным в организации.
3. Нормы – это неписаные правила поведения, подсказывающие людям, как им себя вести и что от них ожидается.
4. Поведение – ежедневные действия, которые люди совершают в процессе работы и в связи со своей работой при взаимодействии с другими.
5. Психологический климат – это устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности.

Таким образом, организационная культура – это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, определяющих нормы их поведения.

### Типология организационной культуры.

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

#### Типология Г. Ховштеда.

Голландский ученый Г. Ховштед выявил высоко значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации,

профессии, возраста, пола. Суммируя наиболее важные различия, Г. Ховштед выделил четыре аспекта, характеризующих менеджеров и специалистов и организацию в целом: индивидуализм – коллективизм; дистанцию власти; стремление к избеганию неопределенности; мужественность и женственность. Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста (табл 6.1)

#### Типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди.

Т.Е. Дейл и А.А. Кеннеди выделяют четыре главных типа корпоративной культуры. В качестве анализируемых параметров они выбрали уровень риска и скорость получения обратной связи. На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры:

1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи. Мир индивидуалистов, которые постоянно рискуют, но получают обратную связь быстро, независимо от того, правильны их действия или нет (индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама).
2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи. Служащие мало чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Важна команда, а не отдельный человек (организации по сбыту, магазины розничной торговли, компании по вычислительной технике, высокие технологии, предприятия массовой торговли потребительскими товарами).
3. Культура высокого риска и медленной обратной связи. Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектив – вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры (нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы).
4. Культура низкого риска и медленной обратной связи. Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях (страхование, банковское дело, финансовые услуги, строительные общества, правительственные департаменты).

### Типология Р. Акоффа.

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

1. Корпоративный тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения к выбору средств для достижения поставленных целей (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).
2. Консультативный тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей (институты социальных услуг, лечебные и учебные заведения).
3. Партизанский тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).
4. Предпринимательский тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или «по результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»)(табл 6.2)

### Типология М. Бурке.

М. Бурке выделил восемь типов организационной культуры. Параметры для анализа: взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала ( табл 6.3)

### Типология С. Ханди.

Американский социолог С. Ханди предложил свою классификацию организационной культуры. Для анализа он выбрал процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. На основе исследования этих параметров С. Ханди выделил четыре типа организационной культуры: культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности. По мнению Ханди, в одной организации и в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. На стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи и культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур. (табл 6.4)

Таким образом, культура разных стран и организаций существенно различается. Способы мышления, чувствования и поведения людей не являются случайными и определяются глубоким культурным наследием. В течение многих лет люди думали, что деятельность организаций находится вне влияния культуры. Сегодня все очевиднее становится, что на каждом уровне культура глубоко влияет на деятельность организации.

#### Контрольные вопросы.

1. Что такое культура и как она влияет на поведение людей и групп?
2. Приведите примеры культуры в организации.
3. Опишите культуру страны, используя структуру анализа Ф. Харисса и типологию Ф. Клухона. Подтвердите свою точку зрения конкретными примерами.
4. Представьте, что вы должны работать или вести переговоры с людьми другой культуры, опишите их ценностные ориентации. Какие проблемы могли бы возникнуть в связи с различиями в ваших ориентациях?

#### Литература.

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М., 1985
2. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
3. Белокопытов Ю.Н., Панасенко Г.В. История культуры менеджмента. – Красноярск: Красноярское книжное издательство, 1994.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1998.

## Глава 7. Построение эффективных групп и команд.

В последнее десятилетие в производственной сфере все более возрастает потребность в кооперации и сотрудничестве на рабочем месте. Многие организации углубляют специализацию, технологические процессы требуют интеграции, обмен информацией приобретает глобальный характер. В связи с этим значительно возрос интерес к изучению групп, особенно в 70-80-ые годы.

Появилось значительное число книг о руководстве и лидерстве, где авторы подчеркивают важную роль команд и командной работы в бизнесе.

Для многих организаций идеи командной работы казались привлекательной, однако не являлись критическим моментом успеха.

Сегодня, в эпоху сильнейшей конкуренции и появления новейших технологий именно командная работа играет ведущую роль в достижении ощутимых организационных результатов, способствует поддержанию конкурентных преимуществ компаний, является инструментом снижения уровня враждебности и ненависти между людьми.

Использование командной работы приводит к значительному изменению качества рабочей силы, поскольку совместная работа требует самоуправления и более широкого информирования членов команды. Люди в группах различаются по возрасту, полу, образованию, культуре, верованиям и ценностям.

Не смотря на быстрое возрастающее признание потребности в командной работе, до сих пор потенциальные возможности команд в деятельности больших организаций практически не используются. Одной из причин такого парадоксального факта является то, что руководители недостаточно четко понимают, что такое команда, как её создавать и как использовать.

Термин команда имеет в виду разные, часто противоположные вещи, команда как приказ и команда как группа людей, организованная для определенной цели.

Команда определяется как несколько человек, действующих совместно при выполнении какой либо работы или деятельности. Другое более сложное определение термина «команда» – это группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов.

В данном определении подчеркиваются три важных момента, характерных для команд.

1. Взаимосвязь
2. Разделяемая ответственность
3. Результат

Таким образом, команда – это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки, умение, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов.

Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является наличие синергического эффекта.

Существуют два главных типа команд:

- кросс – функциональная;
- интактная.

Кросс - функциональная команда формируется из представителей различных подразделений формальной организации и отражает их интересы. Для команд этого типа характерно наличие конкретного, одноразового задания, обозначающего результат, проблему или возможность. Продолжительность существования команды определяется завершением задания.

Интактная команда (интактный – нетронутый, неповрежденный, целый) является производственным подразделением или долговременно существующей рабочей группой производящей определенный продукт или услугу.

Выделяются 4 категории команд в зависимости от поставленных целей:

- совещательная (совет, круглый стол, группы, занимающиеся вовлечением работников в процесс управления);
- производственная (производственные бригады, шахтерские команды, ремонтные бригады, команды личного состава, группы обработки данных);
- проектная (исследовательская группа, группа планирования, инженерная группа, целевая группа);
- группа действий (спортивная команда, группа развлечений, экспедиция, команда на переговорах, бригада хирургов, военное подразделение).

Дж. Катценбах и Д. Смит в соответствии с родом деятельности, которую выполняет в организации группа, выделяют следующие команды: занимающиеся подготовкой рекомендаций; производственные команды; управляющие команды.

При чём каждая из команд может находиться на одном из следующих уровней развития групповой активности в зависимости от командных усилий – эффективности взаимодействия членов группы:



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

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

Псевдокоманда – это группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы и не пробует делать это.

Реальная команда – это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, которые преданы общему направлению, целям и рабочему подходу, за который они чувствуют себя взаимно ответственными.

Высокоэффективная команда – это реальная команда, члены которой обладают суперобязательностью относительно выполнения командной работы.

### Определение потребности в командной работе.

Для определения необходимости в командной работе можно использовать трёхуровневую модель командообразований.

Уровень А. Сплочённая рабочая группа. На уровне А – сплоченная рабочая группа, члены команды рассматривают себя членами одной рабочей группы, но их работа в основном не зависит от работы друг друга. Для такой группы характерно:

- наличие разделяемой цели;
- каждый чувствует себя принятым группой и имеет возможность влиять на других.

Сплоченная рабочая группа фокусируется на потребностях её отдельных членов.

Уровень В. Эффективная рабочая команда. На уровне В эффективная рабочая команда, внимание фокусируется на увеличении

производительности. Её члены взаимозависимы. Эффективная рабочая команда:

- функционирует как автономное подразделение в организации;
- члены группы делятся друг с другом рабочей информацией;
- имеет цели и задачи, разделяемые и понимаемые всеми.

Эффективная рабочая команда фокусируется на увеличении её эффективности при достижении рабочих задач как самоорганизующаяся, самоуправляющаяся команда.

Уровень С. Эффективный организационный комплекс фокусируется на потребностях организации в целом. Слово комплекс используется для описания команды с большим числом людей и подкомандами, имеющими разное назначение и выполняющими различные стадии работы.

Эффективное организационное объединение имеет признаки, как сплоченной рабочей группы, так и эффективной рабочей команды, плюс:

- каждая команда связана с другими командами, организации;
- командные ресурсы, как человеческие, так и материальные разделяются с другими командами организации или их функциями;
- команда оказывает влияние на политику и стратегию в организации;
- люди входят и выходят из команды в соответствии с потребностями и временем проекта или в соответствии с ходом работы.

Эффективный организационный комплекс объединяет работу отдельных команд большой организации, устанавливает между ними сотрудничающий стиль и функционирует способом разделяемой всеми командности.

Необходимость формирования команд определяется характером выполняемого задания. Выделяется три типа заданий:

1. простые задания, имеющие техническую природу;
2. обычные задания с умеренной степенью неопределенности;
3. задания с высокой степенью неопределенности и относительно сложными проблемами, имеющие значение для всех заинтересованных сторон.

По мнению У. Критчли и Д. Кейси, для выполнения заданий первого типа людям требуются только некоторые социальные навыки, и их хорошо выполняют работающие независимо друг от друга сотрудники. Для выполнения заданий второго типа сотрудникам необходима общая информация и идеи, которые они могут получить в процессе умеренного

сотрудничества, если имеют навыки ведения переговоров и координации деятельности. И лишь для выполнения заданий третьего типа необходим высокий уровень навыков командной работы.

Определив необходимость в команде, следует приступить к её формированию. При этом нужно:

1. определить назначение команды;
2. сформулировать её цели;
3. поставить задачи;
4. определить роль команды;
5. выработать групповые нормы.

Команды играют важную роль в нашей профессиональной деятельности. Но не каждая группа является командой, и не каждая команда является эффективной. Эффективность группы и команды можно оценивать с точки зрения полученных результатов. Результат может быть количественным, выраженным в числовой форме, и качественным. Между качественными и количественными показателями эффективности существует тесная взаимосвязь.

Контрольные вопросы.

1. Какова роль командной работы в организации?
2. Что такое команда? Чем команда отличается от группы?
3. Дайте классификацию команд
4. Всегда ли нужны команды? Как определить потребность в командной работе?
5. Что способствует построению эффективных групп и команд?

Литература.

1. Армстронг М. Основы менеджмента: как стать лучшим руководителем. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
2. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде М.: «Финансы и статистика», 2001.
3. Управление персоналом Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

## Глава 8. Практикум.

### 8.1. Тест «Психологический климат».

*Поставьте любой знак в одной из колонок справа.*

Ситуация	Нет	Иногда	Да
1. В период неудач и сбоев в работе в моем коллективе идет поиск виновных.			
2. Цели организации или группы неизвестны ее членам.			
3. Информацией о делах владеют только руководители.			
4. В коллективе есть тенденция обезопасить себя докладными записками, рапортами и т.д.			
5. Воспринимают ли работники решения руководства как «чужие» решения?			
6. Часто ли отвлекают работников от выполнения «своей» работы?			
7. Конфликты между сотрудниками и руководством чаще всего возникают по мелочам.			
8. «Награждают» ли сотрудники своих руководителей нелестными эпитетами (тайно и явно)?			
9. Много ли проводится длительных совещаний коллектива?			
10. Коллективное руководство и творчество в организации не практикуются. Действует приказ.			
11. Четко ли разделяется коллектив на «старичков» и «новичков»?			
12. Оценка результатов работы кажется несправедливой и вызывает неудовольствие некоторых сотрудников.			

*Подведите итог.*

Если все отметки в первом столбце «Нет», то у вас идеальный коллектив, которых на практике не бывает.

Чем больше отметок в столбцах «Иногда» и особенно «Да», тем выше опасность конфликтных ситуаций и хуже психологический климат в коллективе.

## 8.2. Изучение сплоченности коллектива. (Показатели ценностно-ориентационного единства) Методика Р.О. Немова.

**Всех** членов группы просят указать десять положительных и отрицательных характеристик значимого для группы явления (например, своего лидера, особенностей своего коллектива, своей совместной деятельности, перспектив группы и т. п.). Затем **на** основе их ответов составляются два набора положительных и отрицательных характеристик таким образом, чтобы в них оказались включенными характеристики, названные хотя бы одним членом группы.

Каждому члену группы предлагается выбрать из этих наборов по пять положительных и отрицательных характеристик, которые они считают наиболее положительными (ценными) и наиболее отрицательными (ненужными).

Затем подсчитывается количество выборов, приходящихся **на** каждую характеристику, и выделяются по пять положительных и отрицательных характеристик, получивших максимальное количество выборов. Кроме того, подсчитывается общее количество выборов, сделанных членами данной группы из каждого предложенного набора. (В силу того, что все участники делают только по пять выборов, это количество численно равно произведению величины группы на пять.) Показатели ценностно-ориентационного единства (**ЦОЕ**), отдельно по выборам положительных и отрицательных характеристик, определяются по формуле

$$ЦОЕ = \frac{n - m}{N} \cdot 100,$$

где ЦОЕ — сплоченность группы в отношении данного объекта оценки;  
n — сумма выборов, приходящихся на пять характеристик, получивших максимальное количество выборов;  
m — сумма выборов, приходящихся на пять характеристик, получивших минимальное количество выборов;  
N — общее количество выборов, сделанных членами данной группы.

Группа с максимально возможным ЦОЕ - все участники выбирают одни и те же характеристики. Группа с минимально возможным ЦОЕ (полное отсутствие ценностно-ориентационного единства) - участники не отдают предпочтения ни одной из характеристик исходного набора, т. е. выбирают каждую из них одинаковое число раз.

Итоговый показатель групповой сплоченности при помощи описанной методики определяется как полусумма показателей ЦОЕ, вычисленных по положительным и отрицательным характеристикам.

### 8.3. ТЕСТ «УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ» (ОК)

Ниже представлена серия утверждений, составляющих организационную культуру предприятия, сгруппированных в четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль.

При оценке используется десятибалльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам — 0 баллов и т. д.

1. На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.
3. Наша деятельность четко и детально организована.
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.
5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.
6. На нашем предприятии налажена система коммуникаций.
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.
8. Рвение и инициатива у нас поощряются.
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)
11. Наши работники участвуют в принятии решений.
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
13. Рабочие места у нас обустроены.
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.

17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.
  18. У нас поощряется двухсторонняя коммуникация.
  19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения.
  20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
  21. Работа для меня интересна.
  22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.
  23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки.
  24. Рвение к труду у нас всячески поощряется.
  25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная.
  26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.
  27. В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками.
  28. Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения.
  29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.
- Всего

#### *Подсчет баллов*

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.
2. Подсчитайте средний балл по секциям:  
работа- 1,5,9, 13, 17,21,25;  
коммуникации — 2, 6, 10, 14, 18, 22;  
управление - 3, 7, 11, 15, 19,23,26,28;  
мотивация и мораль — 4, 8, 12, 16,20, 24,27,29.

#### *Интерпретация*

Индекс «ОК.» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК.»:

- 290 — 261 - очень высокий;
- 260 — 175 — высокий;
- 174 – 115 - средний;
- ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

- 10—9— великолепное;
- 8 — 6 — мажорное;
- 5 — 4 — заметное уныние;

3 — 1 — упадочное.

Выводы:

1. Предлагаемые выше 29 суждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию оздоровительных мер - это анализ и соответствующее реагирование на показатели четыре секций: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса «ОК.» в целом.

3. Степень влияния социокультуры на деятельность организации оценивается по три факторам: по направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по секциям.

#### 8.4. ТЕСТ «МЕНЕДЖЕР И ПРЕОБРАЗОВАНИЯ»

Тест направлен на определение объема знаний и установок, касающихся принципов и практики проведения каких-либо преобразований.

*Инструкция*

Прочитайте каждое из приведенных утверждений и обведите букву «П» при ответе «Правильно» или букву «О» при ответе «Ошибочно». Даже если вам трудно иногда определиться, дайте оценку каждому утверждению.

№ п/п	Утверждение	Оценка
1	Менеджеру, который не способен хорошо оценивать ситуацию, обычно трудно проводить преобразования.	ПО
2	Люди лучше принимают перемены, если они могут влиять на их сущность и на цели.	ПО



3	Служащие сопротивляются переменам, как правило, потому, что они не понимают достаточно хорошо их цели.	ПО
4	Дискуссия в группе редко является хорошим средством для проведения преобразований.	ПО
5	Хорошее средство для уменьшения сопротивления переменам – представить, каким будет мир в конце XXI в.	ПО
6	Люди лучше воспринимают перемены, если их советы выслушивают и принимают в расчет.	ПО
7	Длительное отсутствие перемен обеспечивает большую стабильность, чем могут принести сами перемены.	ПО
8	Проведение преобразований проходит намного лучше, если каждый в совершенстве понимает их цели.	ПО
9	Большая часть конфликтов между менеджерами происходит из-за индивидуальных различий.	ПО
10	Преобразования встречают меньше сопротивления, если менеджер не говорит о тех неудобствах, которые могут быть с ними связаны.	ПО
11	Оповещая штат о грядущих преобразованиях, необходимо распространить максимум информации, касающейся его.	ПО
12	Персонал лучше воспринимает изменения, если он знает, что руководство серьезно вовлечено в их исполнение.	ПО
13	Некоторые перемены лучше воспринимаются, если о них объявлено официально.	ПО
14	Когда план хорошо составлен на бумаге, самое трудное сделано.	ПО
15	Люди более восприимчивы к переменам, если им объяснить задачи, стоящие перед каждым из них лично.	ПО
16	Персонал лучше примет нового руководителя, если его представить в ходе собрания или официальной церемонии.	ПО
17	Можно иногда, объявляя о реорганизации, предупредить персонал о санкциях, которые будут применяться к сопротивляющимся.	ПО
18	Люди обычно настроены против перемен, если полагают, что они вызваны чьими-то личными амбициями.	ПО
19	При проведении реформ всегда нужно действовать не спеша.	ПО
20	Обычно удобно оповещать персонал о преобразованиях	ПО

	через доску объявлений.	
21	Персонал лучше воспринимает перемены, если быть с ним искренним.	ПО
22	Дебаты о лучшем способе проведения реформ часто так же полезны, как и дискуссия о самой сущности этих преобразований.	ПО
23	Рано или поздно возникает необходимость, чтобы менеджер положил конец дебатам, касающимся преобразований, и перешел к исполнению задуманных реформ.	ПО
24	Люди, которые противостоят изменениям, обычно не заинтересованы в том, что составляет сущность перемен.	ПО
25	Подчиненные лучше принимают перемены, если упоминать только положительные аспекты.	ПО
26	Когда перемены наталкиваются на сопротивление, это часто происходит из-за ошибки менеджера, обязанного их проводить.	ПО
27	Чем медленнее проводят преобразования, тем чаще встречают сопротивление.	ПО
28	Люди работают лучше, если менеджер обсуждает с ними результаты.	ПО
29	Обычно лучше всего проводят преобразования люди, чья техническая квалификация более высока.	ПО
30	Обычно персонал больше всего восстает против перемен, когда знает их основную причину.	ПО
31	Люди часто себя спрашивают (даже если они не задают вопрос прямо), как будущее преобразование коснется именно их.	ПО
32	Люди работают лучше, если их дополнительные усилия вознаграждаются.	ПО
33	Большая часть предприятий должна приспособливаться, чтобы выжить.	ПО
34	Легко изменить устав и распорядок предприятия.	ПО
35	Никогда не надо обсуждать заранее изменения в политике предприятия.	ПО
36	Лучше проводить реформы быстро: у персонала будет более короткий, следовательно, менее болезненный период адаптации.	ПО
37	Реформы легче провести, если их обсудить предварительно.	ПО

38	Преобразования будут лучше приняты, если на их планирование и проведение будет затрачено одинаковое время.	ПО
39	Реформы в большинстве случаев вызывают непосредственное повышение производительности.	ПО
40	Менеджеры меньше сопротивляются переменам, чем персонал.	ПО
41	Люди работают лучше, когда они хорошо информированы.	ПО
42	Люди лучше принимают перемены, если они могут на них влиять, хотя бы только поверхностно.	ПО
43	Во время проведения реформ менеджер должен высказать персоналу и руководящему составу все имеющиеся у него соображения.	ПО
44	Повышение зарплаты - это, вероятно, лучшее средство заставить персонал приветствовать преобразования.	ПО
45	Планировать проведение реформ бесполезно.	ПО
46	Менеджер лучше проведет преобразования, если будет рассматривать каждую ситуацию как единственную и рассуждать о ее последствиях.	ПО
47	Любые перемены благоприятны для персонала, руководства и предприятия.	ПО
48	Люди часто противостоят изменениям из-за страха перед неизвестностью.	ПО
49	Чем больше тратится времени на проведение перемен, тем меньше люди их понимают.	ПО
50	Участие персонала в управлении обязывает руководство учитывать советы подчиненных.	ПО
51	Надо заранее информировать персонал о серьезных изменениях, касающихся его.	ПО
52	Люди часто сопротивляются изменениям потому, что они удовлетворены настоящим положением.	ПО
53	Будет больше шансов путем преобразований повысить производительность, если все заинтересованные лица заранее примут участие в их разработке.	ПО
54	Отдел по работе с персоналом обычно поставлен в лучшие условия для проведения реформ.	ПО
55	Сопротивление изменениям часто более сильно у рабочих.	ПО
56	Часто бывает легче изменить группу, чем личность.	ПО

57	Все знают, в чем состоит участие персонала в управлении.	ПО
58	Обычно реформы встречают больше враждебности, если создается впечатление, что они нужны только руководству.	ПО
59	Обычно легче сменить начальника, чем подчиненного.	ПО
60	Сопrotивление переменам увеличивается, когда заранее информируют наиболее заинтересованных людей.	ПО
61	Если объяснить людям причины изменений, они примут их лучше.	ПО
62	Менеджер должен уметь безболезненно проводить преобразования.	ПО
63	Обычно люди сопротивляются тем переменам, которые они недостаточно понимают.	ПО
64	Менеджер должен объявить о намеченных изменениях, но не о методике их проведения.	ПО
65	Лучший способ проведения преобразований объяснить людям, почему они противятся переменам.	ПО
66	Нужно как можно чаще позволять людям, которых касаются перемены, планировать ритм, в котором они будут совершаться.	ПО
67	Менеджер должен общаться с персоналом в основном письменно.	ПО
68	Лучший способ проведения преобразований — четкое следование плану их проведения.	ПО
69	Проводя преобразования, менеджер должен быть более внимателен к техническим аспектам, чем к человеческим проблемам.	ПО
70	Служебная записка представляет собой лучшее средство для объявления о серьезных преобразованиях.	ПО
71	Люди лучше работают, когда они могут высказать свое мнение о способе выполнения работы.	ПО
72	Опыт показывает, что если персонал сам определяет норму своей производительности, эта норма обычно выше, чем та, которую устанавливает менеджер.	ПО
73	Иногда для того, чтобы совершить перемены, надо предпочесть подход: «Мы сделаем это, если вы сделаете то».	ПО
74	Надо дать руководящим работникам достаточно власти и ответственности для того, чтобы они сами проводили	ПО

	преобразования.	
75	Сопrotивление переменам почти всегда более эмоционально, чем рационально.	ПО
76	Большинство изменений должны начинаться с вершины иерархии и спускаться до самых низких уровней предприятия.	ПО
77	Определение способа проведения преобразований не входит в компетенцию персонала.	ПО
78	С помощью группового общения можно убедить меньшинство принять общую точку зрения.	ПО
79	Участие персонала в управлении - это лучшее средство заставить персонал согласиться с идеей, по которой руководство уже приняло решение.	ПО
80	Проведение преобразований не является главной задачей менеджера.	ПО

### Обработка результатов

Ниже приведены два списка: «правильно» и «ошибочно». Если вы отметили буквой «П» утверждение, фигурирующее в списке слева, обведите его номер. Если вы отметили буквой «О» утверждение, фигурирующее в списке справа, его номер обведите тоже.

<i>Правильно</i>		<i>Ошибочно</i>
1 2 3 6 8 11 12 13 16 18 21 22		4 5 7 9 10 14 15 17 19 20 24 25
23 26 28 31 32 33 36 38 41 42		27 29 30 34 35 37 39 40 44 45
43 46 48 51 52 53 56 58 61 62		47 49 50 54 55 57 59 60 64 65
63 66 68 71 72 73 76 78		67 69 70 74 75 77 79 80
<i>Итого «Правильно»:</i> _____		<i>Итого «Ошибочно»:</i> _____

Сложите два итога: \_\_\_\_\_

Окончательный результат: \_\_\_\_\_

*Ваше положение относительно других*

Чтобы сравнить себя с другими менеджерами, используйте таблицу, приведенную ниже. Стандартизация этого теста проводилась в группе, в которой были представлены 1895 менеджеров из разных стран. Определите стандартную оценку, соответствующую набранному вами количеству баллов.

При стандартной оценке «5» вы попадаете в категорию менеджеров, которые менее всех способны качественно проводить преобразования, что

составляет 5 % общего числа группы. 75 или большее количество баллов зачисляются в 25%-ную подгруппу самых эффективных реформаторов. Чем выше стандартная оценка, тем более вы компетентны при проведении изменений.

Общий результат:	Стандартная оценка:
0-52	5
53-54	15
55 - 56	25
57 - 58	35
59 - 60	45
61-62	55
63-64	65
65 - 66	75
67 - 68	85
69 - 80	95

Этот тест определяет, насколько вы знакомы с эффективными способами проведения преобразований. Вам, конечно, может показаться, что тест не совсем применим к вам или вашей ситуации, но все же стоит отметить, что он хорошо зарекомендовал себя при проверке на большой группе менеджеров. Нельзя с уверенностью сказать, что все утверждения, приведенные как правильные или ошибочные в этом тесте, действительно являются таковыми. Однако можно считать, что взятые в целом эти утверждения хорошо отражают то, что предполагается определить с помощью этого теста. Чтобы убедиться в этом, возьмите каждое из утверждений одно за другим и разберитесь, рассматривает ли их тест в общем плане как правильные или ошибочные. Следующие утверждения дадут вам представление о том, что можно, в общем, рассматривать как правильное:

- Служащие сопротивляются переменам, как правило, потому, что они не представляют достаточно хорошо **их** цели.
- Оповещая сотрудников о грядущих преобразованиях, необходимо распространить максимум касающейся **их** информации.
- Персонал лучше принимает изменения, если он знает, **что** руководство серьезно вовлечено в их исполнение.
- Люди обычно сопротивляются переменам, если полагают, что они вызваны чьими-то личными амбициями.
- Люди работают лучше, если их дополнительные усилия вознаграждаются.

- Большая часть предприятий должна приспосабливаться, чтобы выжить.
- Преобразования будут лучше приняты, если на их планирование и проведение будет затрачено одинаковое время.
- Люди работают лучше, когда они хорошо информированы.
- Люди часто противятся переменам из-за страха перед неизвестностью.
- Надо заранее информировать персонал о серьезных изменениях, касающихся его.
- Часто бывает легче изменить группу, чем личность.
- Менеджер должен уметь безболезненно проводить преобразования.
- Нужно как можно чаще позволять людям, которых касаются перемены, планировать ритм, в котором они будут совершаться.
- Лучший способ проведения преобразований — четкое следование плану их проведения.
- Люди работают лучше, когда они могут высказать свое мнение о способе выполнения работы.

## Приложения.

**Табл. 6.1**

### Характеристика индивидуалистической и коллективистской культуры организации.

Параметры Культуры	Индивидуалистическая Культура организации	Коллективистская культура организации
Вмешательство в личную жизнь	Сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел
Влияние организации на самочувствие сотрудников	Слабое	Сильное
Защита интересов	Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы	Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы
Функционирование предприятий	Индивидуальная инициатива каждого члена организации	Чувство долга и лояльность сотрудников
Продвижение по службе	Внутри или вне организации на основе компетенции	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем
Мотивация	Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп.	Руководство использует традиционные формы
Социальные связи	Дистанционность	Сплоченность

**Табл.6.2**

### Характеристика культур с высоким и низким уровнем дистанции власти.

Параметры культуры	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем дистанции власти
Частота выражения	Низкая	Высокая



подчиненными своего несогласия		
Предпочтение стиля управления	Директивный	Демократический
Восприятие неравенства	Неравенство людей	Неравенство ролей
Отношение к руководителям	Подчиненные рассматривают своих руководителей как « других» людей, людей иного, чем они сами типа	Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей
Доступность руководства	Высшее руководство недоступно	Высшие руководители доступны
Отношение к праву	Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву	В организации право первенствует по отношению к силе
Структура организации	Многоуровневая, тенденция к централизации	Плоская, тенденция к децентрализации
Размер управленческого аппарата	Большое количество управляюще-контролирующих сотрудников	Управляющий состав малочислен
Дифференциация заработной платы	Большая	Достаточно небольшая
Квалификация работников низшего уровня	Низкая	Высокая
Статус рабочих и служащих	« Белые воротнички» обладают более высоким статусом по сравнению с « синими воротничками»	Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие

**Табл 6.3**

**Характеристика культур с высоким и низким уровнем избегания неопределенности.**

Параметры	Культура с низким	Культура с высоким
-----------	-------------------	--------------------

Культуры	уровнем избегания неопределенности	уровнем избегания неопределенности
Отношение ко времени	Готовность персонала жить настоящим днем	У работников большая тревога за будущее
Предпочитаемый размер организации	Работники предпочитают небольшие организации	Работники предпочитают крупные. Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста в организации
Возраст менеджеров среднего уровня	Молодежь	Средний и пожилой
Мотивация на достижение целей	Устойчивая	Низкая
Отношение к успеху	Надежда на успех	Боязнь неуспеха
Готовность к риску	Большая	Слабая
Предпочитаемый тип карьеры	Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста	Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца
Квалификация руководителя	Руководитель не является специалистом в сфере управления	Руководитель должен быть экспертом, специалистом в сфере управления
Отношение к конфликтам	Конфликт в организации рассматривается как естественное состояние	Конфликты в организации нежелательны
Конкуренция между работниками	Нормальное и продуктивное влияние	Соперничество не приветствуется
Готовность к компромиссу с оппонентами	Высокая	Низкая
Готовность в неопределенности в работе	Высокая	Низкая

**Табл 6.4**

**Характеристика « мужской» и «женской» культуры организации.**

Параметры культуры	« Мужская» культура организации	« Женская» культура организации
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, женщина-воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различие между полами не влияет на занятие властных позиций
Главная ценность	Успех- единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жить для работы	Работаю, чтобы жить
Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Мужчины и окружение
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
Принятие решений	Логика	Интуиция

**Табл 6.5**

**Типы организационной культуры М. Бурке**

Тип культуры	Параметры культуры			
	Взаимодействие с внешней средой	Размер и структура организации	Мотивация персонала	Примечание
1. культура «оранжереи»	Не интересуется изменениями внешней среды	Бюрократическая система	Персонал слабо мотивирован	Характерна для государственных предприятий, конформизм,

				анонимность отношений
2. культура «собирателей колосков»	Стратегия зависит от случая	Мелкие и средние предприятия Структура архаична, функции распылены	Персонал слабо мотивирован	Уважение к руководству-основа системы ценностей
3. Культура «огорода»	Стремление сохранить доминирующие позиции на традиционном рынке	Пирамидальная структура	Низкая	Используют испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений
4. Культура «французского сада»	То же	Крупные предприятия Бюрократическая система	К людям относятся как к винтикам, необходимым для функционирования системы	Несколько измененный вариант «огорода» ИВМ
5. Культура «крупных плантаций»	Постоянное приспособление к изменениям окружения	Крупные предприятия, имеющие 3-4 иерархических уровня	Степень мотивации достаточно высокая	Поощряется гибкость персонала
6. Культура «лианы»	Ориентация каждого работника на требования рынка	Сокращенный до минимума управленческий аппарат	Высокая	Широкое использование информатики
7. Модель «косяка рыб»	Высокая ориентация на изменения рынка. Гибкость, маневренность	Структура и поведение организации изменяются в соответствии с	Высокая	Особые требования к интеллектуальной гибкости персонала

	ь	изменениями рынка		
8. Культура « кочующей орхидеи»	Исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому	Неформальная Постоянно меняющаяся структура. Ограниченное количество работников.	Относительно низкая	Цель-предложить единственный в своем роде товар (рекламные агентства, консультационные фирмы)

**Табл 6.6**

**Типы культуры организации С. Ханди**

Параметры, определяющие тип культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Тип Организации Размер	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая Иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес)	Крупная организация с механической структурой. Строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеном управления сверху	Небольшая организация с органической структурой (матричная структура) (АО, НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая Существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы)
Основа	Сила ресур-	Сила поло-	Силы	Сила лично-

системы Власти	сов, сила личности	жения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалиста ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и положениями	специалиста, эксперта. Дух команды. Важнее командный, а не индивидуальный результат	сти, сила специалиста Влияние распределяется поровну
Процесс Принятия решений	Решения Принимаются быстро в результате баланса влияний	Формализованные решения Принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и Процедуры Отсутствуют
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам через контролеров	Контроль и координация осуществляется звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль и иерархия не возможны, за исключением обоюдного согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто	Дает защищенность Возможность стать компетентным специалистом,	Объединение сотрудников и организации, раскрывает таланты личности,	Специалисты – одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей

	критерий продвижения по службе - личная преданность	поощряется исполнительность	поощряется инициатива, формирование команды	
Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе «толстокожий»	Любит безопасность и предсказуемость. Цели Достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь Оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы
Степень адаптации к изменениям	Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы	Хорошая

**Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:**  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

## Список литературы.

1. Атамачук Г.В. Управление – социальная ценность и эффективность.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.:1985.
3. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов-на-Дону. «Феникс», 1998.
4. Бабосов Е.М. Социология управления. Минск, 2000.
5. Белокопытов Ю.Н., Панасенко Г.В. История, культура менеджмента. Красноярск: Красноярское книжное издательство, 1994.
6. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Ч.2 // Избранные произведения. М.: 1990.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарика, 1998.
8. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.,1991.
9. Галкина Т.П. Социология управления
10. Дмитриев А.В. , Лаптанов. Социальная коммуникация // Социология. Под ред. Г.В. Осипова. М.: 1996. Гл.IX
11. Друкер П. Труд и управление в современном мире // США- экономика, политика, идеология. 1993, №3.
12. Жигалкин А.М. Менеджмент: анализ управленческих функций. И.: 1993
13. Комаров М.Я. Формальная организация. Феномен бюрократии в современном обществе // Введение в социологию. М.: 1994
14. Мескон М.Х. , Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.1992
15. Радаев В.В. Четыре способа утверждения авторитета внутри фирмы. // Социологический журнал. 1994., № 2
16. Радугин А.А. , Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организации и управления.- Воронеж, Высшая школа предпринимателей, 1995

[Вернуться в каталог учебников](#)

[Рерайт дипломных и курсовых работ](#)

[Создание сайтов-визиток](#)

Уникальная подборка информации по менеджменту и экономике:  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

[Курсы по созданию сайтов](#)

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).