

## 1.2. Специфика социального управления

Управлением использования различного вида ресурсов занимается большой круг специалистов разного профиля. И это не случайно, т.к. управление в жизни любого общества, организации играет очень значительную роль. Трижды в XX веке Россия меняла общественные уклады, но так и не может вырваться из разряда стран типа «догоняющей модернизации».<sup>1</sup> Существует немало стереотипов, механизмов осмысления действительности и поведения, особенности обычаев, традиций, которые не позволяют оптимизировать управление. Поэтому надо изучать собственную историю, особенности людей и их взаимодействия, оценивать свое прошлое и настоящее достаточно основательно и непредвзято. В отечественной истории был огромный интерес к «научной организации труда» (НОТ) и к «науке управления» в 20-30-х годах XX в. Активное движение за «научное управление в обществе» возродилось со середины 60-х годов. Поэтому, с одной стороны, знания об управлении как бы и есть, а с другой, - они в наше перестроечное время как бы и не востребованы.

Управление представляет собой продукт сознания и воли людей. Оно таково, каковы сознание и воля тех, кто управляет или кто составляет и пропагандирует труды по управлению. Сами управляющие происходят из управляемых, содержат все их жизненные стереотипы и особенности культуры (поскольку управление обуславливается сознанием людей в т.ч., массовым, политическим, экономическим, нравственным, правовым и т.п., то оно базируется на историко-культурном наследии и современном ему состоянии общества).

Управление формируется людьми и осуществляется среди людей. Оно состоит из взаимосвязей людей – этих уникальных биосоциальных индивидов со всеми их мыслями, сознанием и подсознанием, эмоциями, страстями и пороками. Мы считаем, что сущность управления нельзя сводить к понятию «деятельности» по подготовке и исполнению управленческих решений, проведению различных организационно-управленческих мероприятий. Термин «воздействие» или «влияние» (социальное влияние) более адекватны. Они указывают на реальное влияние управления на сознание, на эмоции, на ценностные и поведенческие установки, на поведение, деятельность людей.

Ведь управление существует лишь тогда, когда некий субъект влияет, преобразует нечто в иное состояние, придает новое движение, направление развития. Результирующая всех воздействий – тот или иной результат, достижение цели. Управляющее воздействие непременно содержит в себе минимум три элемента: *целеполагающие, организующие и регулирующие свойства*.

---

<sup>1</sup> См. об этом, к примеру: Модернизация: зарубежный опыт и Россия./Авторск. колл-в: Красильщиков В.А., Гутник В.П., Кузнецов В.И. и др. –М.: Росс. незав. инст. социальных и национальных проблем, изд-во Информат, 1994. -114 с.

«Управление как общественный институт представляет собой целеполагающее (т.е. сознательное, направляющее, продуманное), организующее и регулирующее воздействие людей на собственную общественную, коллективную, групповую жизнедеятельность как непосредственно (в формах самоуправления), так и через специально созданные структуры (государство, общественные объединения, партии, фирмы, кооперативы, ассоциации и т.д.)».<sup>2</sup>

И перед мировым сообществом, и перед Россией в частности, стоит грандиозная проблема – создание инновационной теории и практики управления, формирование управленцев новой генерации, способных мыслить и действовать в условиях кризисного состояния общества, принимать управляющие решения, эффективно использовать все виды ресурсов и, в первую очередь, трудовые.

Уметь управлять – это значит владеть наукой и искусством воздействия на объект управления. А поскольку управляют только через людей, то это управление носит характер «социального управления», «социального влияния».

Роковая ошибка современной российской действительности, государственной политики в том, что все сводится к захвату власти и собственности, дракам за ее предел, а также за влияние в захвате и непрерывной дележке денег («финансовых потоков»). Суть политического руководства при наличии власти – уметь управлять общественными делами, привлекая к этому все общество, его институты, граждан, делегируя им властные функции, ресурсы, а вместе с этим, развивая самодеятельность, самоуправление людей. Аналогично должна выстраиваться экономическая политика и практика, с опорой на наиболее продуктивные и доказавшие свою эффективность в мировой и отечественной практике управления методы управления прежде всего трудом, трудовыми ресурсами.

---

<sup>2</sup> См. подробнее: Основы современного социального управления: теория и методология: Учебное пособие/Под. ред. Иванова В.Н. -М.: НПО «Экономика», 2000. –с.8.

## 1.3. Основные методы управления

*Методы управления* – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и комбинации методов, в том числе:

*социальные и социально-психологические*, применяемые с целью повышения социальной активности людей;

*экономические*, обусловленные экономическими стимулами;

*организационно-административные*, основанные на прямых директивных указаниях;

*самоуправление* как разновидность саморегулирования социальной системы.

Социальные методы управления могут действовать не только с помощью мотивации поведения, но и непосредственно через постановку целей, повышение качества жизни. Социальные методы включают в себя широкий спектр методов социального нормирования, регулирования, морального стимулирования. К конкретным методам социального нормирования, к примеру, относятся правила внутреннего трудового распорядка.

Методы социального регулирования применяются для упорядочения социальных отношений путем выявления и регулирования интересов и целей различных коллективов, групп, индивидуумов (договоры, взаимные обязательства, системы отбора). Сюда же, наверно, можно отнести трудовой кодекс, наборы официально утвержденных руководством внутрифирменных ценностей – как основу внутриорганизационной культуры.

Методы морального стимулирования сотрудников содержатся в положении о системе материального и морального стимулирования работников организации.

Социальные методы управления включают социально-психологические способы и приемы воздействия на процесс формирования и развития коллектива и на процессы, которые протекают внутри него. (Здесь учитываются формальные и неформальные группы, роль и статус личности, система взаимоотношений, социальные потребности и другие аспекты.)

*Социально-психологические методы* управления отличаются воздействиями на сознание и поведенческие установки сотрудников, на мотивационную сферу личности. Способы такого воздействия (влияния): внушение, убеждение, научение, подражание.

*Психологические методы* управления направлены на регулирование отношений между людьми путем оптимального набора и расстановки персонала, в т.ч. с учетом психологической совместимости, создание душевной, эмоциональной комфортности для сотрудников с использованием цвета, музыки, исключением монотонности в работе, привнесением творческой в рабочий процесс.

*Економічні методи* управління базуються на реалізації економічних інтересів працівників: реалізації заходів, спрямованих на посилення зацікавленості працівників у отриманні високої зарплати, премій.

*Організаційно-адміністративні методи* базуються на владі, дисципліні і відповідальності. Сюди належать:

- пряме адміністративне вказання, яке має обов'язковий характер, адресоване конкретним управляємим об'єктам або особам і впливає на конкретно склалася ситуацію;
- встановлення правил, регулюючих діяльність підлеглих (нормативне регулювання), розробка стандартних процедур адміністративного впливу;
- розробка і впровадження рекомендацій по організації і вдосконаленню тих або інших процесів, підлягають організаційно - адміністративному впливу;
- контроль і нагляд за діяльністю організацій і окремих працівників.

Основною формою реалізації і застосування організаційно-адміністративних методів управління є розпорядчість і оперативне втручання в процесі управління з метою координації зусиль його учасників для виконання поставлених перед ними завдань, цілей (кази, розпорядження, оперативні вказання). Вони призначені забезпечити організаційну чіткість і дисципліну праці. В цілому об'єктивною основою використання організаційно-адміністративних методів управління виступають організаційні відносини, які становлять частину механізму управління.

Всі перераховані види управління взаємодіють і впливають сукупно на управляемі об'єкти. Важливо враховувати їх оптимальне поєднання, раціональне співвідношення з урахуванням множини особливостей самої організації, колективу, особливостей керівників, фахівців.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Далі в нашій дослідницькій роботі ми зосереджуємо свою увагу на соціальних, соціально-психологічних методах впливу на трудову поведінку. –А.Л.

## 1.4. Ценностное воздействие в социальном управлении

Любой субъект управления действует не только в определенной социально- политической, экономической, но и в духовной среде, которая отличается большой самостоятельностью и во многом определяет аналитические, информационные, организационные и другие возможности субъектов управления. На протяжении ряда последних десятилетий увеличивается объем интеллектуальной собственности, повышается значимость информационного ресурса, а степень управляемости коллективами, да и обществом в целом, во многом зависит от действенности таких социокультурных регуляторов, как общая и хозяйственная культура, традиции, нормы морали, идеология, зрелость сознания, разделяемые ценности, социальные мифы и т.п. Роль и значение этих регуляторов не только постоянно возрастают, но и меняют сам характер управленческих решений, пополняющихся во все большей степени культурными, научными, нравственными регуляторами. В XXI в. эта общесоциологическая тенденция выступает как главная и определяющая. Расширение рамок этой тенденции связано с возрастанием роли человеческого фактора в решении всех проблем общества и каждой организации, ростом творческих возможностей каждой личности и максимального использования ее профессионального и личностного потенциала.

В недалекой истории модернизации экономики и общества некоторых стран (например, Япония) эта тенденция проявилась в высочайшей степени и завоевывает все больше сторонников и в других странах.

Социальное управление может рассматриваться, на наш взгляд, в широком и узком смысле. В *широком* - социальное управление – это воздействие на социальные процессы, коллективы, группы, классы. Необходимость социального управления обусловлена прежде всего фактом разделения труда в группах людей, в крупных коллективах, в масштабе государства, а также необходимостью его кооперации. Следовательно, как совместный труд людей составляет основу всякого человеческого общества, так и управление является необходимым элементом общего труда, существования и развития общества.

*Воздействие* – это ключевое понятие управления. Оно осуществляется не только в социальных системах, но и в технических, и биологических. В отличие от последних, воздействие в социальных системах может быть разным по объему, содержанию, направленности, силе власти. Первое и отличительное свойство социального управления состоит в том, что это – процесс целенаправленного воздействия управляющей системы на управляемую для достижения ее эффективного функционирования и развития. *Цель управления* – желаемое, возможное и необходимое состояние системы, которое должно быть достигнуто – это начальный этап и основной элемент управления.

*Целеполагание* – это процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта на основе анализа потребностей внешней среды в его услугах, продукции, качестве социальных связей.

А качество целеполагания обусловлено тем, насколько в поставленных целях наиболее точно и полно выражены потребности и интересы общества, отдельных групп потребителей, определяющие, влияющие на мотивы поведения людей.

Цели формируются людьми, а как это происходит – совсем не простой вопрос.<sup>4</sup>

Целеполагание – это одно из могучих средств, оказывающих воздействие на людей, если они затрагивают личность: ее ценности, убеждения, мировоззрение, коренные жизненные интересы – экономические, социальные, духовно-культурные. Учеными в области теории управления определяется ключевая роль как одного из главных средств воздействия одного человека на другого, возбуждения его активности – роль *системы стимулирования деятельности*. Стимулы непрерывно связаны с *целеполаганием* и с *мотивами*. *Мотивация* к деятельности – это иной способ возбуждения активности, включающий в себя все сущностные силы личности: ценности, идеалы, поведенческие установки, направленность личности, «я-концепцию», «мы-концепцию», эмоциональную сферу, особенности перцептивного аппарата человека и т.д.

Социальное управление в *узком смысле*, можно рассмотреть применительно к производственной организации (далее нами будет вестись речь именно об этом виде социального управления, – А.Л.).

Если рассматривать такой объект управления как организацию производственного профиля (в нашем случае алюминиевый завод), то в системе явлений и процессов, из которых складывается ее жизнедеятельность, можно вычленить элементы трех различных видов: *технологические*, *экономические* и, собственно, *социальные*.<sup>5</sup> Каждый из этих видов образует особую подсистему в объекте управления и, соответственно, в управлении данным объектом можно выделить три направления:

а) управление *технологическое*. Оно регулирует совокупность действий, операций членов организации по выполнению ее основной (основных) целевой функции (функций) – что-то производить, оказывать какие-то услуги и т.д. Мы согласны с авторами, что этот вид управления называть *технологическим* более корректно, чем *производственным*;

б) управление *экономическое* регулирует экономические аспекты деятельности организации и ее связей с окружающей общественной средой. А совокупность этих специфических аспектов и образует экономическую подсистему жизнедеятельности организации, отличающуюся от технологической подсистемы;

в) управление *социальное* регулирует действия в подсистеме, являющейся совокупностью тех элементов, в которых воплощаются социальные качества самих образую-

---

<sup>4</sup> См. об этом, к примеру: Наумова Н.Ф. Социологические и психологические аспекты целенаправленного поведения. –М.: Наука, 1988. –200 с.

<sup>5</sup> В данном разделе мы использовали сведения из кн.: Социальный менеджмент: Учебник / Под. ред. Д.В. Валового.-М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», Акад. труда и соц. отнош., 1999. –с. 98-100.

щих ее людей, уровень их культуры, общих и профессиональных знаний, их потребности, интересы, разделяемые ценности, поведенческие установки, отношения к условиям труда, к морально-психологическому климату, к лидерам и т.п. Целенаправленное воздействие на эти и подобные явления, факторы, процессы чаще всего называют «работой с кадрами», «управлением персоналом», «управлением людьми». Термин *социальное управление* видимо следует считать более точным и полным, чем перечисленные выше.

Очень важно в анализе управления организацией, как комплекса управленческой работы, выделять и понимать суть и специфику отдельных ее направлений, включая и особенности социального управления, как важнейшей подсистемы. К примеру, в 90-х годах на Красноярском алюминиевом заводе можно было отметить достаточно высокий уровень технологического и экономического управления, но в то же время социальные процессы, выражающие динамику взаимоотношений между людьми (по вертикали – в рамках субординации или властных, по горизонтали – в межпроизводственных и межличностных), психологическое самочувствие, удовлетворенность трудовой средой, состояние личной безопасности, уверенности в завтрашнем дне – имели тенденцию к негативному исходу, в силу недостаточности внимания к этим явлениям, развития практики администрирования в управлении персоналом. Считаем, что все это рано или поздно будет отражаться на собственно производственных и экономических результатах деятельности завода.

В тоже время в 70-е годы низкий уровень технологии, плановая государственная заорганизованность экономики завода и многое другое не могли быть компенсированы даже огромными и изощренными усилиями руководства завода, партийного и профсоюзного комитетов по преодолению технологического, экономического кризиса (1971-1978 гг.) методами социального управления, социального влияния.<sup>6</sup>

С началом ломки государственной плановой экономики и тотальной заорганизованности, провозглашением безграничных рыночных свобод и ультралиберальных ценностей нового общества в России начало культивироваться мнение об объективной необходимости сужения сферы социального управления в обществе и в производственных организациях, о том, что надо теперь больше полагаться на стихийный ход событий (расхожая фраза: «Рынок все расставит сам, все отрегулирует»). Но как известно, лишь на ранних стадиях становления индустриального общества на Западе была сильна ориентация на стихийный ход экономических и общественных процессов, на невмешательство государства во многие социальные сферы, в том числе в налаживание социально-трудовых отношений на производстве, соблюдение условий труда, контроль за созданием условий, предотвращающих интенсивную и неадекватно оплачиваемую эксплуатацию рабочей силы и т.п. Это привело к многим бедам, в том числе и серии разрушительных революций. Подобные примитивные представления о ничтожной роли социального управления (управления персоналом) в производственных организациях России (заводах, фабриках и т.п.) привели за последние десять лет ко многим негатив-

---

<sup>6</sup> Об этих процессах мы более детально расскажем во 2-й части нашего исследования. -А.Л.

ным последствиям. Проявилась резкая разбалансированность экономического, технологического и социального управления. Последнее же растеряло и многие методы, способы социального влияния, известные по многолетней прежней практике, на поддержание необходимой высокой трудовой мотивации и максимальное раскрытие, использование потенциала личности и коллективных взаимодействий работников. Практика социального управления пошла «вспять», по пути дегуманизации труда и социально-трудовых отношений, свойственных раннеиндустриальным обществам.

## 1.5. Основные функции социального управления

Все процессы социальной сферы, в том числе и любом трудовом коллективе можно свести в три группы конкретных функций социального управления:

- а) изменения в условиях жизни людей, которые в повседневной жизни и имеются ввиду, когда говорится о социальных проблемах и их решении;
- б) формирование и развитие социальных качеств людей и обусловленные этим изменения в их образе жизни;
- в) формирование, функционирование и развитие социальных систем как целостных образований (социальных общностей, организаций).<sup>7</sup>

Предметом социального управления (регулирования) является сложный процесс превращения совокупности людей в коллектив, как некую целостность, придание ему организованности, толчок к развитию, к самоорганизации, самоуправлению.<sup>8</sup>

Индивидуальные факторы психологии группы и типичные для организации факторы внешнего воздействия действуют одновременно и определяют характер взаимоотношения людей - это так называемое взаимодействие, формы совместной работы, взаимопомощи и поддержки. *(Эти процессы либо способствуют работе, либо мешают ей.)*

Общие результаты труда зависят от успешной кооперации всех участников производства, уровня достигнутого коллективизма.

Какие способы поведения приводят к созданию коллектива?

Какое коллективное поведение требует наблюдения и оказания на него влияния?

Прежде чем мы перейдем к рассмотрению протекающих в группе процессов, которые могут привести к созданию коллектива, дадим определение понятию «коллектив».

*Коллектив представляет собой группу лиц, которые хотели бы совместными усилиями достичь определенных целей (целей труда) с возможно меньшими затратами.*

---

<sup>7</sup> См.: Социальный менеджмент. -С. 105.

<sup>8</sup> Шредер Г.А. Руководить сообразно ситуации. Пер. с нем., - М.: АО «Интерэксперт», 1994, с.115 – 119.



Это означает, что все способности, идеи, энергия и резервы реализуются, и принимается в расчет потребность в саморазвитии каждого отдельного члена группы.

Если от хорошего коллектива ожидают, что он продемонстрирует оптимальную производительность, и его члены хорошо чувствуют себя в группе, то по логике вещей при этом должны быть выполнены следующие условия:

1. Вся необходимая для выполнения работы информация поступает в неискаженном виде и оперативно достигает того сотрудника, который нуждается в ней.

2. Все участники в полной мере осознают общую цель и стремятся к ее достижению.

3. Все имеющиеся в группе резервы оптимально используются по мере того, как в этом возникает необходимость, и применяются, взаимно компенсируя друг друга (но ни в коем случае не препятствуя).

4. Все слабости и недостатки быстро выявляются и устраняются.

5. Всемерно мотивируется производительность труда

6. Из всех допущенных ошибок извлекаются уроки, чтобы в будущем их можно было избежать.

7. Инициатива и помощь, идеи и энергия, которые поступают извне, оптимально интегрируются в процессы внутри группы.

8. Если один из членов группы начинает испытывать неуверенность или какие-либо трудности, это быстро фиксируется и компенсируется.

9. Все члены группы обладают необходимыми для выполнения той или иной работы навыками и уровнем знаний.

10. Оптимально осуществляется овладение новой ситуацией.

(Все вышеперечисленные критерии должны выполняться, чтобы наиболее эффективно достичь групповой цели.)

Различные исследования, проведенные в этой области, показывают, что в процессе взаимного существования изменяются в основном типичные способы поведения. На их основе разработаны так называемые *ступени развития группы*..

(Так же, как отдельный человек развивается в процессе жизни и как различные организмы со временем демонстрируют изменения в своем поведении, изменяется и взаимное поведение членов группы по отношению друг к другу.)

### ***Первая фаза: начальная стадия развития группы.***

Когда люди впервые объединяются в группу для того, чтобы выполнить определенное задание, каждый из них оказывается в ситуации, когда прежде всего он должен сориентироваться.

Он чувствует при этом некоторое стеснение, защищается, старается повысить свою роль в решении стоящей задачи. Часто встречающаяся сальная потребность приобщиться к общему делу и не потерять при этом свое лицо, быть принятым в обществе и т.д. ведет к тому, что взаимные контакты осуществляются с осторожностью. Общее поведение ориентировано прежде всего на соблюдение общих правил и норм.

Во взаимной оценке при этом зачастую используются ярлыки (задавака, горлопан, всезнайка и т.п.). Посредством этого облегчаются распределения ролей и ориентация.

В этой начальной стадии видно, что в основном наблюдаются следующие способы поведения:

- люди стремятся скрыть свои чувства, пытаются быть рациональными;
- жестким правилам и установленным законам поведения отдается явное предпочтение. Существующие правила по возможности не нарушаются.
- люди недостаточно прислушиваются друг к другу;
- скрываются слабости и тем самым не позволяет учитывать их при планировании совместной работы;
- отдельные лица не подключаются к общему планированию и согласованию совместной деятельности;
- господствуют бюрократические правила;
- большинство решений принимает сам руководитель.

(Естественно, что это лишь примерный набор признаков).

Нельзя не отметить, что при определенных обстоятельствах такое состояние сохраняется в большом количестве групп *длительное время*.

А это означает, что многие факторы влияния (такие, как чувства сотрудников, различные идеи, мысли, соображения, резервы производительности и информация), необходимые для эффективного сотрудничества, вообще *остаются невостребованными*.

### ***Вторая фаза: взаимное раскрытие (противоборство)***

В то время как в первой фазе на передний план преимущественно выдвигаются ориентация, взаимное изучение, распознавание ситуации и задача личного решения этих проблем, во второй - возрастает активное внимание к проблемам собственной группы и собственной ситуации.

Члены группы познают, кто имеет сходное восприятие и аналогичные позиции, сближаются между собой; начинается критика существующих методов и правил работы, преодоление предубеждений, возникших по отношению к отдельным лицам; происходят столкновения мнений; возрастает критика методов управления.

В случае возникновения дискуссий и при обсуждении методов работы более открыто проявляются скрытые чувства и несогласия; четче разграничиваются и определяются задачи и роли. Группа больше занимается собственными проблемами и их решением, не огораживаясь на этом этапе от других групп и индивидов (переходный период). Несколько позже возникает убеждение в том, что кооперация с другими группами или даже советы, сведения, поступающие от посторонних лиц, могут быть очень полезны.

Если на этой фазе удастся изучить и принять во внимание сильные и слабые стороны членов группы, тогда появляется возможность узнать причины низких результатов работы и каким-то образом скорректировать дальнейшие действия.

На этой фазе возрастает также готовность освободиться от существующих стереотипов и пойти новым путем; разбираются и обсуждаются различные решения; рассмат-

ривается возможность развития на перспективу; открыто проявляются личные чувства; люди охотнее прислушиваются к своим коллегам; растет заинтересованность в том, чтобы наладить дружеские отношения к членам коллектива.

### **Третья фаза: консенсус и кооперация**

После того как группа во второй фазе своего развития решила межличностные проблемы, резко возрастает взаимное доверие сотрудников. Группа становится более открытой и чувствует себя более свободной в том, чтобы отрицать либо принимать методы работы и способы действия.

Проявляется более терпимое отношение к небольшим отклонениям в поведении отдельных сотрудников; большинство членов группы чувствует, что каждого из них воспринимают как личность, и поэтому воспринимают группу как единое целое и чувствуют себя в ней комфортно; появляется желание сохранить функциональную способность группы и путем совместной кооперации обеспечить ее существование. (Кооперация- это понятие включает в себя следующие составляющие звенья: способность информировать, спрашивать, помогать, предлагать свою помощь, обращать внимание на опасность, соблюдать договоренности и соглашения, жалобы от других на данное лицо и т.д.)

В общем, можно сказать, что на этой фазе группа проявляет высокую степень прочности.

Все большее согласие устанавливается относительно целей работы и задач совместных действий. Выделяются ключевые звенья, которые необходимо принимать в первую очередь, осуществляются сбор и передача информации. То, что необходимо сделать, детально планируется и обсуждается, осуществляется совместное наблюдение за результатами труда. Допущенные ошибки воспринимаются как фундамент для совместного улучшения работы.

### **Четвертая фаза: оптимальный коллектив**

Если мы признали необходимость учитывать как удовлетворенность отдельных членов группы, так и эффективность производительности группы в целом, то возникает потребность в какой-либо форме интегрировать личные потребности и требования, вытекающие из общей задачи группы. (Под оптимальностью мы должны понимать возможно лучшее достижение обеих целей: удовлетворенности и эффективности.)

В четвертой фазе (или ступени) своего развития каждый член группы стремится следить за тем, чтобы их деятельность способствовала совместному достижению групповых целей. Причем все это происходит в той форме, которая соответствует представлениям всей группы.

Внутреннее взаимодействие в группе характеризуется взаимной открытостью, постоянной связью, совместным учетом результатов и стремлением к улучшению общей ситуации. Соперничество уступает место кооперации.

Слабости и ошибки не влекут за собой штрафных санкций, а используются для совместного извлечения уроков. Помощь извне не воспринимается группой как потеря

престижа. Вновь поступающие сведения и помощь извне «работают» на успешное достижение групповых целей.

Способности отдельных сотрудников используются в полной мере и поощряются в интересах достижения успеха всеми участниками трудового процесса.

Творчество и гибкость позволяют членам группы успешно приспосабливаться к новым проблемам и ситуациям.

Однако даже в таких группах время от времени могут возникать внутренние конфликты, но они довольно быстро преодолеваются.

Развитие группы зависит от поставленной перед ней задачи и производственной ситуации, а также от того, насколько руководители способствуют этому развитию либо подавляют его.

Авторы Почебут Л.Г., Чикер В.А. приводят различные классификации уровней развития *групп людей*, превращающихся постепенно в *коллектив*. Развитие начинается с низшего уровня, а заканчивается высшим – *коллективом*.<sup>9</sup>

К примеру, по классификации Л.И. Уманского выделяется шесть уровней развития: конгломерат, номинальная группа, ассоциация, кооперация, автономия, коллектив.

*Конгломерат* (низшая ступень) – это группа ранее непосредственно незнакомых людей, оказавшихся на одной территории и преследующих свои индивидуальные цели, и где совместная деятельность отсутствует. Это толпа, очередь, пассажиры автобуса и т.п.

*Номинальная группа* – это группа людей, собравшихся вместе, которые, к примеру формируются в бригаду, артель, знакомятся друг с другом, целями, условиями, способами будущей деятельности.

Когда же люди приступают к *совместной* деятельности, группа переходит к более высоким уровням развития. Для *ассоциации* характерно появление общих интересов группы с учетом интересов каждого. Совместная деятельность стимулирует групповую динамику, которая начинается с выработки элементарных правил поведения.

*Кооперация* (от лат. cooperatio – сотрудничество) – это группа активно взаимодействующих людей, добивающихся определенного результата в своей деятельности. В группе определяются лидеры, каждый член группы занимает свою статусную позицию и играет свою оперативную роль. Динамика группы на этом этапе характеризуется началом выработки внутригрупповой морали – сложных норм регуляции поведения, групповых ценностей и ценностных ориентаций, с применением санкций за нарушение групповых норм и правил.<sup>10</sup> От направленности этой внутригрупповой морали зависит дальнейшее развитие группы.

---

<sup>9</sup> Об этом: Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. –СПб.: Изд-во «Речь», 2000. -С. 118-125.

<sup>10</sup> О сложном механизме зарождения и функционирования группового влияния на личность см., к примеру: Курт Левин. Разрешение социальных конфликтов/ Пер. с англ. –СПб.: Изд-во «Речь», 2000, –408 с. Социальная психология в трудах отечественных психологов./ Сост. Свенцицкий А.Л. –СПб.: Изд-во «Питер», 2000, –408 с.

Организационная психология/ Сост. и ред. Винокуров Л.В., Скрипнюк И.И. –СПб.: Питер, 2000, - 512 с.

*Автономия* – это целостная и обособленная группа людей, работающая для достижения общей цели и получающая не только материальное, но и моральное удовлетворение от участия в ней. Удовлетворяются как социальные потребности и интересы групп, так и отдельных ее членов. На этом уровне происходит эмоциональная идентификация каждого работника с группой, осознание целостности, рождается и разделяется «концепция – мы», в отличие от «они», т.е. других групп. Это *группа соратников*, действующая как единое целое, доминирующее над каждым, подавляющее в значительной степени его индивидуальность.

С этого уровня развитие группы может пойти в 2-х направлениях:

а) если группа полностью подавит индивидуальность, то образуется *корпорация* (сообщество), характеризующаяся гиперавтономностью, замкнутостью, закрытостью, изолированностью от других групп, противопоставляющая себя другим, удовлетворяющая свои интересы любым путем, в т.ч. за счет других. В группе преобладают эффекты группового эгоизма и фаворитизма. Порой корпорация превращается и в преступную организацию;

б) группа может превращаться в *коллектив*, т.е. группу людей, осуществляющих совместную деятельность и добивающихся конечного результата на основе гармонизации индивидуальных, групповых и общественных целей, интересов, ценностей. Ростки коллективности проявляются на всех уровнях развития группы. Но далеко не всем группам удастся стать коллективом, в полном смысле этого слова, который своей деятельностью способствует удовлетворению всех интересов: и индивидуальных, и групповых, и общественных.

Авторы данной классификации считают, тут трудно с ними не согласиться, что группа зачастую достигает высшего уровня своего развития на короткий отрезок времени, а затем вновь опускается на тот уровень, на котором она привыкла стабильно работать.

Надо добавить, что в сравниваемых в нашем исследовании периодах (70-е и 90-е годы) 70-е годы отличались наличием немалого числа *коллективов* (бригад, смен, участков) на КрАЗе и, видимо, не только там, но и на других предприятиях. Это - преимущественно инициаторы различных починов, первые коллективы, которым присваивали звание «Коллектив коммунистического труда» и т.п. В 90-е годы, период пренебрежения социальным управлением и примитивизации работы с людьми, группы (производственные подразделения людей) понизили свой уровень социального развития. В 70-е годы на КрАЗе, на наш взгляд, культивировался гораздо больше *антропоцентрический* подход, а в 90-х активно развивается *техноцентризм*, *неофордизм*, упрощенные подходы в методах социального влияния на трудовое поведение, атомизация, разобщение людей, потеря идентификации и т.д. (Но об этом ниже, во 2-й части настоящего исследования – А.Л.).

Отечественная *промышленная социология* или *социология труда* имеет богатый опыт исследования *коллективного, совместного* труда и взаимодействия людей в социальных группах: Гастев А.К., Керженцев П.М., Бехтерев В.М., Макаренко А. С. и ряд других (20-е – 30-е годы), Подмарков В.Г. (в 60-е – 70-е), а также многие и многие дру-

гие. Разные авторы по-разному и в разных аспектах исследуют компоненты человеческого фактора, включающего в себя: 1) труд, практическую, творчески - созидательную деятельность; 2) отношения людей; 3) потребности и интересы; 4) мотивы и ценностные ориентации; 5) выбор, ответственность, инициативу.<sup>11</sup>

Еще с 70-х годов на многих предприятиях стали разрабатываться социально-экономические паспорта, характеризовавшие условия труда работников и профессиональную структуру. На их основе намечались меры по изменению условий труда за счет механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения поточно-механизированных линий. На многих предприятиях на основе социологических исследований в рамках разрабатываемых комплексных планов социально-экономического развития разрабатывались мероприятия, нацеленные на лучшее использование свободного времени работников. К сожалению, часто социально-экономические и социально-культурные рычаги воздействия были «расстыкованы», а иногда разнонаправлены. Негативным фактором, препятствующим развитию подлинной коллективности, была (и процветает сегодня) уравнилельная форма оплаты труда, формализм со стороны руководителей в развитии коллективизма.

Механизм включенности и функционирования человеческого фактора в экономику, производственные и иные процессы в коллективах рассматриваются во многих работах, вышедших и в 80-е годы (Абалкин Л.И., Журавлев А.Л., Тощенко Ж.Т., Яновский Р.Г., Бунич П.Г., Русалинова А.А., Шкаратан О.М., Беленький В.Х. и многие другие).

Ученые считают: «Опереться в решении сегодняшних вопросов на накопленный огромный мировой и отечественный опыт, в том числе и советский, представляется крайне необходимым. Это тем более важно, что коллективность все больше становится предметом рассмотрения многих общественных наук: политической экономии, социологии, социальной психологии и т.д. Однако каждая из названных наук рассматривает ее со своей точки зрения, исходя из «собственных» интересов и потребностей. В этой ситуации особенно остро ощущается недостаточность историко-социологического осмысления коллективности, ее становления и развития в процессе утверждения будущих форм организации общества ...»<sup>12</sup>

Вместе с тем, на переломе эпох, в России по справедливой оценке социального психолога И.В. Андреевой идет не трансформация экономики, а перемена самого типа культуры. Любая такая ломка осуществляется людьми со сложившейся системой ценностей, правил и норм поведения, традиций и обычаев хозяйствования, которые не могут быть объектом произвольного конструирования.<sup>13</sup> И поэтому чрезвычайно актуальны были бы более активные теоретические и эмпирические исследования и помощь менеджменту в этом реформировании трудовой сферы.

---

<sup>11</sup> Приводим по: Иванов В.Н. Социальные технологии в современном мире. М.: Славянский диалог, 1996, с. 215.

<sup>12</sup> Там же, с. 217.

<sup>13</sup> Экономическая психология. / Под ред. И.В. Андреевой. –СПб.: Питер, 2000, с.45.

## 1.6. Особенности диспозиций и группового взаимодействия работников ОАО КрАЗ (1996 г.) (Практика прикладного исследования)<sup>14</sup>

В целом анкета эксперта, с помощью которой нами проводился опрос более 400 человек (рабочие, мастера, бригадиры), содержала 35 признаков, описывающих содержание и условия труда, тем или иным способом, отражающих отношение работников к труду, к руководителю, друг к другу. Анализ данных анкет показал, что признаками, наиболее полно характеризующими содержание и условия труда в исследуемых подразделениях, по мнению работников цеха, являются следующие:

- *«интересно работать в трудовом коллективе»* (3-й, 4-й корпуса и крановая служба);
- *«нравится выполняемая работа»* (3-й и 4-й корпуса);
- *«доверие к руководителю»* (4-й корп., крановая служба);
- специфика производства обуславливает значимость такого фактора, как *«взаимная требовательность»* (1-й и 3-й корпуса);
- *«соблюдение принципа «единства слова и дела» у руководителя»* (3-й и 4-ый корпуса). В целом, из 35 признаков 9, по мнению опрошенных, являются наиболее значимыми для подразделений (то есть, скрытой мотивацией труда).

Кроме выше обозначенных сюда входят:

- *трудовая дисциплина*;
- *исполнительская дисциплина* (соблюдение требований технологии, качества, сроков выполнения заданий);
- *творческий подход к делу, инициативность*;
- *потребность в случае возникновения проблем «обращаться к одному из наиболее авторитетных коллег по работе».*

В основе анализа лежал такой признак, как *доверие к руководителю*, так как, на наш взгляд, именно доверие к руководителю говорит о развитости не только формализованных отношений, но и неформальных.

С другой стороны, отношения с руководителем определяют такие характеристики трудовой деятельности, как *творческое отношение к труду, уровень исполнительской и трудовой дисциплины, ответственность, умение правильно воспринимать критику*, и т.п., то есть то, что предопределяет эффективность производства.

<sup>14</sup> В этом подразделе мы помещаем выдержку из готовых материалов по результатам нашего исследования особенностей коллективного взаимодействия работников в сменах и корпусах (малые и средние социальные группы) в основном производстве. Первичная база данных получена при анкетном опросе, социологических наблюдениях, серии неформализованных интервью с рабочими и мастерами. (Замеч. А.Л.)

Не случайно анализ данных показывает, что самые значительные расхождения наблюдаются именно в отношении к руководителю.

Кроме того, общим в исследованных коллективах является расхождение в оценках таких характеристик, как *возможности творческой самореализации: самостоятельности в работе, оценках восприятия критики и умения выступать с критикой*.

Умение выступать с критикой, воспринимать ее тоже является весьма важной характеристикой производственных отношений: зачастую именно отсутствие этих качеств приводит к возникновению конфликтных ситуаций на производстве, является источником повышения социальной напряженности в коллективе, мешает высокой продуктивности труда.

Кроме того, на отношение к труду сильно влияют взаимоотношения руководителей со своими подчиненными, особенности взаимодействия членов коллектива между собой.

*Подробнее об общих наблюдениях и выводах.*

Первое, что обращает на себя внимание - это недостаток интереса у опрошенных к проблемам экономики предприятия в целом. Иными словами, у большинства работников нет четкого представления об экономической политике предприятия, о стратегии его развития. А преобладают, в основном, так называемые «структурные» отношения, носящие частный характер (появляются своего рода «свои» и «чужие» проблемы; «свои» и «чужие» люди, и т.п.). Несмотря на то, что более половины опрошенных проявляют интерес к проблемам предприятия, углубленный анализ (метод корреляционного анализа) указывает на то, что этот интерес очень слабый - слишком мало его взаимодействие с другими признаками, отражающими отношение к труду. Так что в ответах он носит, скорее, декларативный характер.

На это же указывает и то, что у опрошенных возникают завышенные, никак не обоснованные требования к заработной плате.

Если анализировать *оценки содержания труда*, то обращает на себя внимание *низкая оценка признаков, описывающих стимулирование труда* - возможность работать лучше при условии создания более благоприятных условий, поощрение новаторства и т.д. За возможное упущение обязательно накажут, а за хорошую работу поощрят далеко не всегда. Поэтому, стоит ли стремиться к улучшению качества, продуктивности труда?...

Практически для всех рассмотренных подразделений (за исключением 4-го корпуса), *фактор взаимной требовательности друг к другу является наиболее важным*. В условиях высокотехнологического производства это является весьма значимой характеристикой производства, так как фактор взаимной требовательности перерастает из исполнительской дисциплины в недоверие к руководителям и к товарищам по работе. Недооценка этого момента может при определенных условиях привести к повышению социальной напряженности не только в конкретном подразделении, но и на предприятии в целом.

Другим важным моментом является *дифференциация управления персоналом в зависимости от стажа работы* в подразделении, на предприятии. Социологический



анализ показал, что имеются существенные отличия в мотивации труда, в оценках содержания и условий труда в зависимости от стажа работы.

В этой связи, как мы считаем, требует внимания группа работников, проработавших на предприятии от 5-ти до 10-ти лет. С одной стороны, эта категория работников обладает уже достаточно высокими профессиональными навыками, с другой - у нее возникает *комплекс нереализованных потребностей*, что приводит к повышению недовольства трудом, к снижению производительности труда.

Считаем, что самым главным для этой категории работающих является *установление хороших отношений с непосредственным руководством*, четкая постановка заданий, определенность во взаимоотношениях с товарищами по работе.

Вместе с тем, для проработавших на предприятии более 10 лет наиболее важными являются не столько содержание, сколько *условия труда - организация технологического процесса, санитарно-гигиенические условия и т.п.* Иными словами, эта категория работающих требует более значительных организационно-управленческих затрат, так как она более замкнута на себе.

В поисках резервов производства нам важно было выяснить, что мешает нормальной жизнедеятельности трудовых коллективов. По мнению людей в рассматриваемых подразделениях, в первую очередь - это *старое оборудование*. Парадокс заключается в том, что реализация высокотехнологичных процессов осуществляется на устаревшем оборудовании.

Следующей проблемой является *неудовлетворенность заработной платой*. О недовольстве заработной платой на промышленных предприятиях уже написано много работ. Удовлетворенность же, как показывают многочисленные исследования зарубежных и отечественных ученых и практиков, нельзя осуществить лишь через *повышение* заработной платы. Необходим целый комплекс мероприятий, управленческих действий для этого. Наиболее реальными в современных условиях являются, на наш взгляд, создание механизмов позитивной стимуляции труда - ощущение внутреннего потенциала (типа «я могу работать еще лучше»), воспитание потребности в повышении квалификации, расширение возможностей для самореализации и т.п. Сюда должны войти и механизмы материального стимулирования, работающие по принципу «поощрение – наказание».

Наше исследование показало, что большинство опрошенных не видит прямой зависимости между размером зарплаты и эффективностью труда. Поэтому, считаем, было бы целесообразным, чтобы система оплаты труда формировалась таким образом чтобы обеспечить объединение, а не разобщение работников в рамках подразделения, предприятия в целом, могла стимулировать сотрудничество, а не конфликты между работниками, в т.ч. по поводу «справедливой» или «несправедливой» оплаты труда. Зачастую именно неудовлетворительная система оплаты приводит к возникновению конфликтных ситуаций на производстве, является источником повышения социальной напряженности. (О значительном недовольстве и мелких конфликтах по поводу зарплаты нам говорили многие работники.)

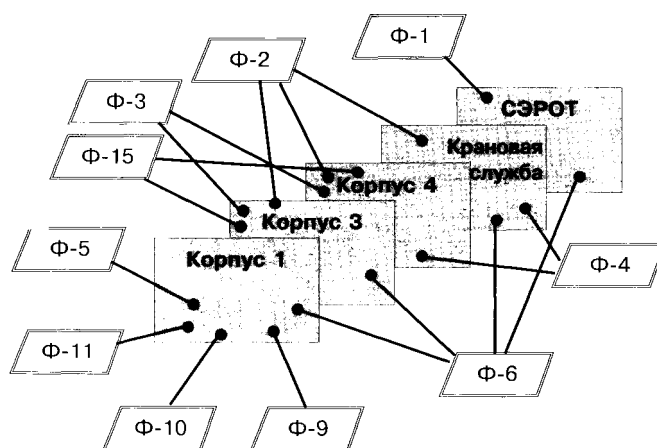


Рис.1.1. Наиболее значимые организационные и социально-психологические факторы для подразделений ЭЛЦ.

Ф-1 - интерес к проблемам экономики предприятия, цеха;

Ф-2 - интерес к работе в трудовом коллективе;

Ф-3 - нравится выполняемая работа;

Ф-4 - доверие к руководителю;

Ф-5 - доверие к коллегам по работе;

Ф-6 - взаимная требовательность;

Ф-9 - уровень трудовой дисциплины;

Ф-10 - уровень исполнительской дисциплины;

Ф-11 - творческий подход к делу, инициативность;

Ф-15 - соблюдение принципа единства слова и дела у руководителя.

Нами были выделены следующие типы работников в исследованных подразделениях:

- *обладающие высоким уровнем доверия к руководителю.* Для этой группы работников характерны высокие оценки таких качеств, как *творческий подход к делу, умение правильно воспринимать критику.* В то же время их оценки *исполнительской дисциплины* в подразделениях довольно *низки.* Данные показали, что в 1-ом корпусе таких - 21%, в 3-ем - 34%, в 4-ом - 17%, в крановой службе - около 10%, в СЭРОТ - 8%.

Для работников этой категории вполне приемлем *директивный стиль управления.* Им требуется очень четкая постановка задачи, конкретность формальных и неформальных отношений. Кроме того, для работников такого типа хорошо работает система материального поощрения, например, размер премии.

Как видим, такой тип работников более распространен в 3-ем корпусе и меньше всего в СЭРОТ (служба эксплуатации и ремонта обрабатывающей техники).

- *Второй* выделенный тип характеризуется скорее *недоверием к руководителю.* Специфической чертой этих работников является *низкая оценка трудовой и исполнительской дисциплины в коллективе, низко оценивается ими и возможность самостоя-*

тельности в работе. Но более, чем для других групп, для них характерна тяга к творческому отношению к делу, а также умение воспринимать критику. В 1-ом корпусе таких работников - 18%, в 3-м - 17%, в крановой службе - 10%, в СЭРОТ - 8%.

Как видим, такой тип работников довольно малочислен, тем не менее, это весьма специфичная категория работников и требует особого внимания к себе, так как является *потенциальным источником социальной напряженности*. Поэтому основной задачей руководителя в отношении этой группы является установление непосредственного контакта с работниками этой группы. Очень актуальна для этой группы грамотная работа с психологами и социологами.

- *Третья* выделенная категория характеризуется *ровными оценками*. Условно их можно назвать «спокойными». Конечно, для каждого подразделения «спокойные» имеют свое отличие, но, в целом, их объединяет неумение правильно воспринимать критику, по их мнению, в коллективах не умеют выступать с конструктивной критикой. В первом корпусе таких - около 43%, в 3-ем - 24%, в 4-м - 25%, в крановой службе - 33%, в СЭРОТ - 42%.

У этой категории работников, как правило, не развита *мотивационная сфера труда*. Следует отметить, что существует закономерность - если таких работников на предприятии, в подразделении порядка 40-50%, то общие решения по совершенствованию механизмов стимулирования труда вряд ли дадут положительный эффект. Здесь даже не срабатывает страх перед угрозой увольнения. Все, что он может дать, это сократить число формальных нарушений трудовой и исполнительской дисциплины. Но этот страх может привести, и часто приводит к утрате в конечных результатах, к утере интереса к общим проблемам предприятия.

- *Четвертую* выделенную группу условно можно назвать «самостоятельные». Им более чем другим группам, характерна *ответственность за порученное дело, высокий уровень трудовой и исполнительской дисциплины*. В 1-ом корпусе таких насчитывается около 18%, в третьем корпусе численность такой группы определить не удалось. Правда, такое качество как самостоятельность присуща и первой группе.

Следует отметить, что в этой выделенной группе достаточно развито *доверие к своему непосредственному руководителю*. Можно предположить, что наибольший потенциал скрыт именно в этой категории.

По итогам анализа мы сделали вывод о том, что в развитии степени коллективного взаимодействия в исследованных малых и средних социальных группах есть резервы. Степень и «фазы зрелости» пока не осмысливаются руководителями этих производственных подразделений из-за нехватки социально-психологических познаний у руководителей и культивируемой практики развития технократического управления персоналом на заводе.

Вместе с тем, знание руководителем сильных и слабых сторон своих подчиненных, как мы высказали в своих рекомендациях, представление о реальных возможностях группового, коллективного взаимодействия в решении многообразных производственных задач - все это, в принципе, дает возможность выстраивать более оптимальную стратегию и тактику организации производства, получать во многих случаях более вы-

сокую отдачу от членов коллектива, чем при администрировании.

Исследователи всегда стараются выделять определенные наборы признаков, свидетельствующих о степени зрелости, сплоченности, работоспособности коллективов. Нас, конечно, должно интересовать достижение *высшей фазы зрелости коллектива*, когда каждый член группы стремится следить за тем, чтобы его деятельность способствовала совместному достижению групповых целей. Причем все это происходит в той форме, которая соответствует представлениям всей группы. Считаем, что в такой фазе *внутреннее взаимодействие* в группе характеризуется *открытостью*, постоянной связью, совместным учетом результатов и стремлением к улучшению общей ситуации. Соперничество уступает место кооперации. *Слабости и ошибки* не влекут за собой штрафных санкций, а используются для совместного извлечения уроков. *Помощь извне* не воспринимается группой как потеря престижа. *Способности* отдельных сотрудников используются в полной мере и поощряются в интересах достижения успеха всеми участниками трудового процесса. *Творчество и гибкость* позволяют членам группы успешно приспосабливаться к новым проблемам и ситуациям. В нашем же случае исследованные подразделения к высшей фазе отнести никак нельзя.

*Развитие группы* зависит от поставленной перед ней задачи и производственной ситуации, а также от того, насколько руководители способствуют этому развитию, либо подавляют его. Оперирование подобного рода сведениями доступно любому руководителю, владеющему основами современных знаний в области социологии, социальной психологии, новых управленческих теорий об организационном поведении (поведении человека на рабочем месте).

При осуществлении процедур оценки профессионально-важных качеств (ПВК) руководителя того или иного подразделения цеха, советовали мы в рекомендациях, необходимо учитывать особенности производственной сферы, качественный состав, диспозиции и поведенческие стереотипы работников, общую организационную культуру предприятия. Тогда можно будет выстраивать взаимодействие руководителя и подчиненных ему работников на принципах социальных технологий, оптимизируя это взаимодействие.

## Выводы

Понятия «социальная система» и «социальная организация» тесно взаимосвязаны между собой.

Важнейшим компонентом любой социальной системы, этой упорядоченности взаимодействующих индивидов, вещей, процессов, ее ядром является человек, личность.

Индивидуальное и групповое поведение людей определяется их включенностью в *организации* (т.е. в объединения людей, совместно реализующих общую цель и действующих на основе общих принципов и правил).

В *структуре* организации существуют подсистемы «формальная организация» и «неформальная организация». Если первая базируется на узаконенной системе правил, принципов, стандартах, заданности, запрограммированности поведения, то вторая понимается как «система неформальных социальных ролей, неформальных институтов и санкций, эталонов поведения, переданных обычаями и традициями, которые возникают стихийно в ходе ежедневных взаимодействий».

*Управление организацией* – это управление, прежде всего, людьми. Сущность управления не сводится к понятию «деятельности» по подготовке и исполнению управленческих решений. «Воздействие», «влияние» (в т.ч. «социальное влияние») более адекватны. Они указывают на реальное влияние управления на сознание, на эмоции, на ценностные и поведенческие установки, на поведение, на деятельность людей.

*Методы социального регулирования* применяются для упорядочения социальных отношений путем выявления и регулирования интересов и целей коллективов, групп, индивидуумов (договоры, взаимные обязательства и пр.).

*Социальное управление* понимают в широком и узком плане:

в *широком* – это воздействие на социальные процессы, коллективы, группы, классы;

в *узком* (применительно к производственной организации) является комплексом из трех направлений управленческого влияния: *технологического, экономического, собственно социального* («работа с кадрами»).

Отечественная практика социального управления богата и разнообразна в социальном влиянии на личность (индивидуум) и на коллектив (групповая динамика) при решении многообразных социально-экономических задач индустриального развития страны. Весьма значимым было внимание к развитию коллективизма, группой работе на производстве – того, на чем базируются в социальном управлении и современные предприятия в индустриально-развитых странах с рыночной экономикой Запада. Есть опасность «размывания» и утери этого опыта в процессе неудачно проводимых реформ в России.