

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ  
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**В.М. Горбунов**

**УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ  
РАЗВИТИЕМ ТРУДОВОГО  
КОЛЛЕКТИВА**

*Конспект лекций*

МАУП

Киев 1998

ББК 60.55я73

Г67

**Горбунов В.М.**

Г67 Управління соціальним розвитком трудового колективу: Конспект лекцій. — К.: МАУП, 1998. — 80 с. — Бібліогр.: с. 77. — Рос.

ISBN 966-7312-01-1

У навчальному посібнику викладено особливості сучасного етапу життєдіяльності трудових колективів. Розглядаються умови формування трудових колективів і специфіка управління ними в період становлення ринкових відносин. Докладно досліджено функції управління соціальним розвитком трудових колективів, основні принципи й методи управління. Викладено основи соціального прогнозування, інноватики і соціальних технологій у розвитку соціальних процесів у трудових колективах.

Рекомендовано студентам МАУП.

ББК 60.55я73

В учебном пособии излагаются особенности современного этапа жизнедеятельности трудовых коллективов. Рассматриваются условия формирования трудовых коллективов и специфика управления ими в период становления рыночных отношений. Подробно исследованы функции управления социальным развитием трудовых коллективов, основные принципы и методы управления. Излагаются основы социального прогнозирования, инноватики и социальных технологий в развитии социальных процессов в трудовых коллективах.

Рекомендуется студентам МАУП.

ISBN 966-7312-01-1

- © В.М. Горбунов, 1998
- © О.В. Овчинніков  
(дизайн обкладинки), 1998
- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 1998



## **Введение**

Учебная дисциплина “Управление социальным развитием трудового коллектива” входит в программы профессиональной подготовки специалистов, выпускаемых Межрегиональной Академией управления персоналом.

Целью ее изучения является освоение, а в последующем и использование комплекса знаний о трудовом коллективе как социальном институте, социальной общности, социальной организации, формирование определенных навыков и умений осуществления социального менеджмента в различных сферах жизнедеятельности коллективов.

В условиях становления рынка управление социальным развитием трудовых коллективов приобретает первостепенное значение в деятельности персонала. Известный специалист в области теории управления профессор К. Варламов пишет: “Проблема социальной ориентации управленческих кадров рас-

ценивается в деловом и политическом мире как *ключевая* (курсив наш. — В.Г.). Для ее решения необходимо учитывать особенности развития каждой страны, предприятия, фирмы, специфику любого объекта управления. В соответствии с этим формируется сущность, лицо, стиль, методы и функции современного руководителя”\*. В современных условиях резко возрастает роль социального прогнозирования и социальных технологий в регулировании социальных процессов.

## **Тема 1. Особенности современного этапа жизнедеятельности трудовых коллективов: цивилизационные и внутриобщественные проблемы**

### **1. Трудовые коллективы в зеркале современной науки**

Вот уже длительное время ученые, принадлежащие к различным школам и направлениям науки, активно исследуют трудовые (производственные, научные, учреждений культуры, просвещения и др.) коллективы.

Одних ученых интересуют коллективы как объекты и субъекты экономических отношений (см., напр.: Заславская Т.И., Рывкина Р.В. Социология экономической жизни. — Новосибирск, 1991. — С.239). Других — особенности коллективов как социальных

---

\* Более подробно см.: *Варламов К.* Кадры и социальное управление // Персонал. — 1996. — №4. — С.9.

общностей, социальных организаций (см.: Ратников В.П. Коллектив как социальная общность. — М., 1978; Лукашевич Н.П. Основы социологии труда. — К., 1994. — Гл. IX).

Третьи исследуют проблемы социальных резервов коллективов и управления ими (см.: Патрушев В.И. Социальные резервы трудового коллектива. Пути реализации. — К., 1990; Шепель В.М. Социальное управление производственным коллективом. Опыт социологического исследования проблемы. — М., 1976) и др.\*.

Однако сегодня крайне актуальной остается проблема выявления и описания коллективов как самостоятельного качественного социального явления в истории человечества. Наряду или в едином историческом ряду таких социальных образований людей, как “социальная группа”, “социальная общность”, “социальная организация”, “социальный институт”.

Развал СССР и преобразования в ряде стран Восточной Европы сняли остроту идеологических и политических спекуляций в отношении сущности и социальной природы коллективов, уровней коллективности в различных социальных системах. Однако анализ ряда научных публикаций показывает, что на рубеже XX—XXI веков под влиянием научно-технических, технологических и информационных революций вновь возникает необходимость осмыслить и переосмыслить значительный круг проблем

---

\* *Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта.—М., 1995; *Гак Г.М.* Диалектика коллективности и индивидуальности. — М., 1967; *Курочкин А.С.* Организация управления предприятием. — К., 1996; *Социальные технологии: Толковый словарь.* — Москва-Белгород, 1995.

развития трудовых коллективов в новых исторических условиях\*.

Как известно, понятие *коллектив* (от латинск. *collectivus* — собирательный) в науке используется для характеристики “объединения людей на основе личного и общего интересов и целей, реализация и достижение которых предполагает определенную структуру, внутреннюю организацию, дисциплину и ответственность, органы управления и самоуправления”\*\*.

Можно было бы привести и другие определения понятия “коллектив”, предложенные в свое время педагогами, психологами, управленцами. Ныне в ходу более 50 определений, но смысл их примерно одинаков.

1. Коллектив — это объединение людей, созданное (формируемое) для реализации определенных производственно-экономических функций.
2. В коллективе формируется совместность действий его членов.
3. В коллективе всегда существует определенная организация, управление и самоуправление.
4. Члены коллектива связаны общими целями и интересами.

В результате постоянного производства и воспроизводства этих социальных свойств данного объединения людей складывается материальная, деятельная

---

\* См.: *Грейсон Дж. мл., О’Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. — М.: Экономика, 1991; Как работают японские предприятия. — М., 1989; *Слинько О.Б.* Люди в вашем деле. Энциклопедия соционического менеджмента. — К., 1996; *Кравченко А.И.* Социология: Справочное пособие. — М., 1996; *Хейне П.* Экономический образ мышления. — СПб., 1993.

\*\* Социальные технологии: Толковый словарь. — Москва-Белгород, 1995. — С.58.

социализация членов коллективов, происходит обмен деятельностью. В коллективах развиваются социальные потребности людей, совершенствуется их орудийная деятельность, развиваются общественные отношения. Трудовые коллективы раньше других социальных форм объединений людей становятся узлами пересечения всех жизненных проблем конкретного общества, субъектами исторического развития. Коллективы порождают коллективность в различных сферах их жизнедеятельности, расширяют и обогащают социальные связи между людьми, формируют их социальные ценности. Разумеется, уровень коллективности как интегральный показатель общности интересов членов коллективов во многом зависит от форм собственности, существующего общественно-экономического строя. Но в исторической ретроспективе следует рассматривать коллективность и социальную значимость отношений в коллективах и между коллективами как в рамках конкретно-исторических эпох, переживаемых человечеством, так и исторического своеобразия развития каждого народа, каждой страны. В итоге это порождает как общецивилизационные, так и внутриобщественные проблемы развития коллективов, которые мы ниже попытаемся рассмотреть.

Пока же заметим, что развитие коллективов как центров порождения социальности, формирования ценностей, проявления многочисленных свойств коллективности — это процесс, имеющий различные качественные ступени своего возникновения и развития\*.

---

\* Их достаточно подробно исследует Батенин С.С. в книге "Человек в его истории". — Л., 1976. — 294 с.

## **2. Особенности современного этапа жизнедеятельности трудовых коллективов**

Конец XX столетия характерен тем, что в большинстве стран СНГ разворачивается постиндустриальная, научно-индустриальная модернизация, организационно связанная с рыночно-демократическим переустройством общества. Не завершив в силу неподготовленности, расцвета тоталитаризма один этап общественного развития, общество, его внутренние структуры, в том числе и трудовые коллективы, вынуждены адаптироваться к сдвигам и изменениям двоякого рода. **Во-первых**, на наших глазах меняется тип цивилизации. Не успев развиться до нужных высот, индустриальная цивилизация в наших государствах уступает место научно-технологической цивилизации, центральным ядром которой выступают наука, информация. А они, в свою очередь, активно влияют на все сферы общественной жизни — производственно-экономическую, социальную, политическую и духовную\*.

Происходящие научно-технические, технологические, информационные революции делают современное производство очень динамичным, активно влияют на развитие мирохозяйственных связей, на всю систему социальных отношений. Перемены буквально втягивают в себя многие социальные группы и слои.

---

\* См. более подробно: *Щекин Г.В.* Социальная философия истории (Теория социального развития). — К., 1996. — С.75-95; *Кравченко А.И.* Социология: Справочное пособие. — М., 1996. — С.208 и др.



**Во-вторых**, переход от одного типа общественных отношений к другой системе протекает крайне болезненно и противоречиво. Сказывается отставание правовой основы формирования новых отношений, консерватизм сознания, старые стереотипы мышления. Не все общественные институты и организации своевременно адаптируются к происходящему. А в сознании многих людей эти перемены отягощены клише вчерашнего дня, типа “эксплуаторского капитализма” и доступного всем “социализма с человеческим лицом”.

На жизнедеятельность многих тысяч трудовых коллективов Украины повлияло и то, что законодательная, исполнительная власти опоздали с разработкой концепции реформ, не подкрепили их механизмами более плавных переходов к новому. Например, в Украине не принят закон о трудовых коллективах, хотя несомненно, что именно они будут создавать производственную, научно-техническую и интеллектуальную силу общества. Более того, выход на историческую арену новых социальных сил, глубинные процессы переустройства общества приведут к формированию новых социальных типов личностей, повлияют на структуру их ценностных ориентаций.

С другой стороны, потребуется многообразная социальная помощь тем, кто в ней нуждается. В том числе и сотням тысяч вчерашних вполне благополучных и социально защищенных людей.

Перемены и изменения в формах собственности вызовут изменения и в структуре предприятий, фирм, учреждений, в их количественном и качественном составе. В свою очередь, это повлияет на процессы возрождения коллективов, на организацию управления их социальным развитием. Исследования показывают, что в условиях переходного периода многие

трудовые коллективы пережили критические пороги, в них нарастала социальная энтропия.

Как никогда актуальной сегодня становится и проблема демократизации производственной жизни. В своей совокупности это — аппарат для регулирования перемен. Демократизм в сфере производства фактически делает первые шаги. За ним стоят многообразные процессы экономических отношений, проявления власти и систем ценностей.

И в заключение заметим, что сегодня к руководству крупными, средними и мелкими предприятиями, фирмами, заводами, мастерскими, другими учреждениями пришли молодые руководители. В большинстве своем они прирожденные организаторы, полны желания перестроить доставшееся в наследство. Но чтобы очеловечить обстоятельства, добиться перемен цивилизованно, нужно иметь соответствующую времени подготовку. Изучение данного спецкурса и предполагает знакомство с рядом научных и практических положений, которые пригодятся в работе.

***Учебные задания:***

1. Возникновение трудовых коллективов является необходимым, закономерным процессом, обусловленным всем ходом исторического развития. Опираясь на источники, попытайтесь логически осмыслить (и описать) сущность и природу коллективов как самостоятельного социального явления.
2. В истории социологической мысли учение о коллективах как форме социальных отношений между людьми занимает заметное место. Пользуясь литературой по социологии, постарайтесь узнать, как ученые трактовали те или иные стороны коллективов, особенности коллективистских отношений и взаимоотношений. Составьте сравнительные таблицы.
3. Опираясь на отечественные и зарубежные источники, попытайтесь сформулировать направления, по которым идет демократизация жизни в производственных коллективах.

## **Тема 2. Организация трудового коллектива как сложной социотехнической системы**

### **1. Основания и условия формирования коллективов**

Основанием для возникновения и развития трудового коллектива всегда выступает некоторая совокупность объективных факторов. В их числе: материально-техническая база, на которой формируется коллектив (машины, механизмы, помещения, средства делового и информационного обмена), определенные технологии производства трудовой деятельности, системы подчинения и соподчинения как сложные структуры управления деятельностью членов организации.

К факторам, формирующим коллектив, относятся цели и задачи, которые коллектив объективно решает в своей жизнедеятельности, набор ролей и статусов, обязательных для исполнения в каждом конкретном виде деятельности и производства. Последние, как правило, закрепляются правовыми актами, приказами, инструкциями и т.д.

Одно из главных мест в системе факторов, формирующих коллектив, занимают формы собственности и развитость видов общественного труда, характерных для конкретной страны, для определенного исторического времени. Организация производства — это процесс технологического соединения рабочей силы со средствами производства.

Например, в советское время в Украине существовали коллективы, базировавшиеся на государственной и колхозно-кооперативной формах собственно-

сти. Сегодня в ходе экономических реформ к ним добавляются коллективы, возникающие на коллективном владении средствами производства (акционированные предприятия), на аренде, на частной (индивидуальной) собственности.

Время покажет, как будет формироваться на основе различных форм собственности национальное богатство страны, улучшаться жизнь людей. Но уже сегодня можно обозначить тенденцию к возрастанию инициативы и предприимчивости как отдельных личностей, так и целых коллективов, включению их в видоизменяющуюся систему общественных связей и отношений. Например, потребности развития торговли, банковского дела, коммунально-бытового обслуживания, здравоохранения, образования, досуга, информации, спорта привели к созданию многочисленной структуры производственных и непроизводственных организаций и учреждений, которые постепенно складываются в иные, чем прежде, коллективы.

На эти процессы активно влияет всевозрастающая коллективная форма современного производства тех или иных предметов, продуктов, услуг, товаров, что придает каждому предприятию (учреждению) определенную социальную значимость. Они объективно превращаются в субъекты социальной жизни, социального творчества, а значит обладают чертами социальных общностей и социальных институтов. Этим и объясняется интерес многих ученых к исследованию трудовых коллективов как социальных образований, сочетающих в себе свойства и качества ряда социальных систем\*.

---

\* См., напр.: *Ратников К.П.* Коллектив как социальная общность. — М.: МГУ, 1978; *Лукашевич Н.П., Туленков Н.В.* Вве-

## ***2. Трудовой коллектив как социальная общность и социальный институт***

По своим социальным свойствам трудовые коллективы все более ассоциируются с социальными общностями. Анализ свидетельствует, что в ходе создания материальных или духовных ценностей, в ходе совместной деятельности между членами предприятий, организаций, учреждений (фирм) возникает социальное взаимодействие, складываются прочные связи и отношения. Поскольку эти процессы имеют свою территорию, свое социальное пространство, обретают определенную целостность, мы вправе характеризовать складывающиеся трудовые коллективы как групповые общности. Это во-первых. Во-вторых, постоянно взаимодействуя между собой в различных сферах жизнедеятельности предприятия (учреждения), его члены — персонал как коллектив — проявляя свои социальные качества, многократно их умножают. Оказывается, что характеристики, свойства элементов социальности, коллективности отнюдь не равны числу входящих в нее составных частей. Они объемнее, весомее. Ученые называют это качество органическим свойством социальных систем. Социальность, коллективность коллективов реально превращают их в субъекты исторического и социального действия. В-третьих, в каждом трудовом коллективе складываются разнообразные формы его жизнедеятельности, которые содержат в себе элементы и критерии, показатели развития. Через эти сферы и проявляются функции коллективов. В-четвертых, поскольку трудовые кол-

---

ление в социологию. — К., 1996; *Щекин Г.В.* Система социологического знания. — К., 1995. — С.58-62.

лективы как социальные общности складываются исторически в продолжительные сроки, то им присуща определенная однородность (гомогенность). То есть индивиды, составляющие тот или иной трудовой коллектив, являются и носителями определенных (общих) качеств (профессиональных, социальных, социокультурных и т.д.). К.Маркс писал: “Какова жизнедеятельность индивидов, таковы и они сами. То, что они собою представляют, совпадает с их производством — совпадает как с тем, **что** они производят, так и с тем, **как** они производят. Что представляют собою индивиды — это зависит, следовательно, от материальных условий их производства”\*.

В-пятых, каждый трудовой коллектив входит в более широкие социальные общности, в их структурные образования. Например, коллектив цеха предприятия или отдела в супермаркете входит в коллективы последних. А коллективы предприятий, фирм, учреждений, учебных заведений образуют структурные социальные общности в коллективах отраслей производства, ведомств, профессиональных и региональных объединений\*\*.

Не рассматривая все другие особенности трудовых коллективов как социальных общностей, обратим внимание еще на одну чрезвычайно важную сторону, которую следует учитывать как объективное явление и как элемент управления.

В трудовых коллективах (особенно первичных, основных) постоянно проявляются законы и закономерности жизнедеятельности всех других социаль-

---

\* Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т.3. — С.19.

\*\* Более подробно см.: Щекин Г.В. Система социологического знания. — К., 1995. — С.55-56.

ных образований (общностей, классов, групп, организаций).

Среди них:

- социализация личности, коллектива;
- возрастание потребностей;
- общественное разделение труда;
- социальная мобильность и социальная структура (на уровне типов коллективов);
- индивидуализация социальной жизни индивида и др.

В зависимости от типологии коллективов, от уровня их развитости в них объективно, осознают это или нет руководители коллективов, их члены, их актив, проявляют себя связи и отношения, которые формируют эти и другие закономерные процессы, протекающие в них.

Все сказанное выше способствует тому, что трудовые коллективы как форма объединения и жизнедеятельности позволяют характеризовать их и как социальные институты. Социальные институты общества олицетворяют собой исторические, устойчивые формы совместной деятельности людей. Благодаря социальным институтам (собственность, рынок, семья, государство, образование, наука, досуг, спорт и др.) происходит процесс функционирования общественного организма, обеспечивается передача культурных и социальных ценностей, навыков и норм социального поведения.

Трудовые коллективы охватывают своим влиянием значительное число членов общества, решают огромный комплекс социальных вопросов.

Они порождают и постоянно воспроизводят многообразные отношения между своими членами, социальными и профессиональными группами. Коллек-

тивы регулируют поведение своих членов, разрешают противоречия, возникающие либо между отдельными людьми, либо какими-то подразделениями, либо подчиненными и руководителями.

Более того, трудовые коллективы, как вчера, так и сегодня, имплицитно могут соединять в себе и проявлять интересы других социальных институтов, в первую очередь экономических, стратификационных, культурных и т.д., что превращает их в весьма существенный фактор социальной жизни общества.

И еще одна очень важная особенность, которая характеризует трудовые коллективы как социальный институт. Они по своей сущности служат важным фактором социализации индивидов, реализации их потенциала, творческих способностей.

Социализация — это процесс формирования (освоения, усвоения, присвоения) человеком (коллективом) социальных качеств, типичных для той социальной системы, в которой он действует (живет).

Через социализацию происходит не только адаптация человека к социальной среде путем формирования собственных установок, системы ценностей, развития навыков, умений, способностей, но и интериоризация личностей, реализация социального потенциала коллективов. Собственно это взаимный процесс. Обогащаясь, каждый индивид обогащает коллектив. А развивающийся коллектив выдвигает перед каждым индивидом новые цели.

Социальная и ролевая идентификации личности достаточно подробно описаны в современной литературе\*. Мы же обратим внимание на такую деталь.

---

\* См.: Батенин С.С. Человек в его истории. — Л., 1976; Щекин Г.В. Система социологического знания. — К., 1995; Лука-



Во-первых, социализация личности в коллективе протекает как процесс освоения ею прежде всего тех социальных ролей (функций), которые предписаны статусом работника, определены нормами коллектива. Во-вторых, социализация — это многообразные формы проявления и реализации личных, коллективных и общественных интересов. В-третьих, этот процесс может протекать как стихийно, так и целенаправленно. И там, где речь идет об управлении социальным развитием коллектива, подразумевается вполне осознанное и научно прогнозируемое руководство этой сферой общественной жизни. Именно это в конечном счете и позволяет развивать, совершенствовать коллективы как социальные организации. Обычно в учебной литературе, когда описывают коллективы как социальные организации, уделяют внимание двум группам факторов.

Первая — наличие единой цели, существование систем власти и управления, распределение функций (полномочий и обязанностей).

Вторая — описывает типологию, которая включает в себя формальную, неформальную и внеформальную организацию, открытые и закрытые системы\*.

На наш взгляд, при характеристике трудовых коллективов как социальных образований следует учитывать и всесторонне рассматривать их типологию по сферам жизнедеятельности и уровням социальной

---

*шевич Н.П., Туленков Н.В.* Введение в социологию. — К., 1996.

\* См. более подробно: *Кравченко А.И.* Социология: Спр. пособие. — М., 1996. — С.240-275; *Лукашевич Н.П.* Основы социологии труда. — К., 1994. — С.114-121; *Радугин А.А., Радугин К.А.* Социология: Курс лекций. — М., 1995. — С.130-141, 155-175.

зрелости. Тогда и цели, и критерии социальности будут более зримыми, рельефными.

Приводим переработанный и дополненный вариант схемы социального развития трудовых коллективов, которую в первоначальном виде использовал В.И.Патрушев\*.

Сфера жизнедеятельности трудового коллектива	Критерий отбора показателей	Типы коллективов по уровню их социальной зрелости		
		Складывающийся коллектив (Тип — А)	Стабильный коллектив (Тип — Б)	Достигший степени самоуправления
		Минимум	Рабочая норма	Оптимум
1. Производственно-трудовая	Степень согласования личных, коллективных и общественных интересов	1. Характер взаимодействия с социально-экономической средой 2. Уровень стабилизации коллектива 3. Степень социально-трудовой сплоченности 4. Удовлетворенность трудом 5. Качества хозяина		
2. Социальная	Степень реализации принципов социальной справедливости	1. Степень гармонизации социально-экономических отношений 2. Состояние социальной инфраструктуры 3. Профессионально-квалификационная структура 4. Условия труда 5. Система обеспечения здоровья, отдыха и т.д.		
3. Общественно-политическая	Демократизм	1. Участие в обсуждении проблем развития, состояния дел и т.д. 2. Информационные потоки 3. Авторитет администрации 4. Авторитет органов самоуправления, общественных организаций		
4. Духовная	Степень социализации	1. Условия удовлетворения духовных потребностей 2. Характер воспитательного воздействия коллектива 3. Состояние морально-психологического климата 4. Осознание коллективом себя как субъекта деятельности		

\* См.: Социальные резервы трудового коллектива: пути реализации. — К., 1990. — С.41.

		5. Уровень социально-психологической совместимости
5. Социокультурная	Уровень социализации	1. Уровень ментальности в коллективе 2. Язык общения 3. Культурный фон коллектива

Внимательный анализ критериев и показателей данной схемы позволяет значительно расширить и более системно посмотреть на содержание социального фактора каждого конкретного коллектива.

***Учебные задания:***

1. Ученые утверждают, что на жизнедеятельность трудовых коллективов оказывают значительное влияние формы собственности и виды общественного труда. Какие сущностные свойства являются общими для всех типов трудовых коллективов, а какие особенными, присущими только какой-то конкретной их форме.
2. Составьте таблицы свойств трудовых коллективов как социальных общностей и как социальных институтов.
3. Опишите состояние сфер жизнедеятельности трудового коллектива, в котором вы трудитесь.

### ***Тема 3. Социальная сфера трудовых коллективов: содержание, структура и функции***

#### ***1. Этапы и сферы социального развития трудового коллектива***

Как уже было отмечено ранее, коллективы как форма социальной организации людей в конкретное историческое время никогда не находятся в покое. Они всегда в движении. Либо в сторону прогресса, развития по восходящей, утверждения, закрепления инновационных проектов, либо в сторону разрушения, регресса.

Когда коллективы движутся по восходящей, то вся совокупность экономических, социальных, общественно-политических, духовных процессов в коллективе порождает социальные качества его как субъекта общественной жизни. Происходит обогащение социальных статусов коллектива и его членов, социальной и профессиональной структур, обогащается институциональная и профессиональная мотивация, складывается система ценностей. Все это в конечном счете влияет на социальную стабилизацию и гармоническое развитие субъектно-объектных отношений в коллективе.

Когда же в силу определенных причин коллективы деградируют, разрушаются, то в них тоже совершаются ощутимые социальные процессы, только со знаком минус, крайне неблагоприятные для тех или иных членов коллектива, для каких-то сфер его жизнедеятельности. Социальное развитие коллектива прекращается, что в наше переходное время болезненно воспринимается многими категориями трудящихся. И задача управления состоит в том, чтобы плавно, безболезненно вывести предприятие, фирму, организацию из тупика, придать ускорение их развитию.

Безусловно, на темпы развития коллективов будут влиять происходящие перемены в каждом регионе, в стране в целом. Например, в Украине многие процессы становления трудовых коллективов сегодня сдерживаются неразвитостью рынка производства и продажи товаров, рынка рабочей силы, отсутствием системы подготовки и переподготовки кадров. “Пройдя этап финансовой стабилизации, — замечает С.Тигипко, — мы остановились и забуксовали, у нас нет единого мнения и программы действий, что де-

лать дальше”\*. И это говорит один из самых молодых вице-премьеров в правительстве Украины.

Падение жизненного уровня многих работников заметно повлияло на трудовой потенциал, на удовлетворенность трудом, ведет к нарастанию социальной напряженности, к разрыву между духовным миром и потребностями к труду. Причем это проявляется как на уровне внутриколлективных отношений, так и на уровне отношений коллективов с ближайшей социальной средой.

Словом, приходим к выводу, что социальное развитие (или падение, регресс) влияет на смысл жизни, образ, стиль, качество жизни каждого человека и каждого коллектива.

Все это вынуждает нас рассмотреть социальное развитие коллективов в широком и узком его смысле. В широком смысле социальное развитие трудового коллектива — это заметные преобразования, которые ведут к количественным и качественным переменам в сферах его жизнедеятельности, способствуют утверждению коллективизма и индивидуально-личностного самовыражения членов коллектива.

Социальное развитие коллектива — это процессы социализации как каждого, так и всех, всего коллектива, позволяющие регулировать и уравнивать (совмещать) интересы личности, коллектива и общества.

На уровне основных коллективов проявляют себя законы социальной стратификации (экономической, политической, образовательной, профессиональной), социальной мобильности, социального взаимодейст-

---

\* Киевские ведомости. — 1997 г. — 26 апреля. — С.5.

вия. Образующие их процессы (тенденции) и дают основание рассматривать социальное развитие коллектива в широком смысле.

## ***2. Компоненты социальной сферы трудового коллектива***

Что же касается понятия “социальное развитие коллектива” в узком смысле, то оно содержит в себе ту сумму факторов, которые образуют показатели социальной сферы жизнедеятельности трудового коллектива и способствуют осуществлению функций данного типа социальных образований людей.

Ранее (см. с.18) к социальной сфере трудового коллектива мы отнесли:

1. Степень гармонизации социально-экономических отношений в коллективе.
2. Состояние социальной инфраструктуры.
3. Профессиональную и квалификационную структуру.
4. Условия труда.
5. Систему обеспечения здоровья, отдыха, спорта и т.д.

Каждый элемент социальной сферы, как самостоятельно, так и в совокупности, по-своему воздействует на уровень развития коллектива, обеспечивает его жизнедеятельность. Разумеется, вся совокупность социальных факторов такого уровня теснейшим образом связана с социальным в широком смысле слова. Они взаимодополняют друг друга. Но мы, характеризуя коллектив как определенное социальное образование, должны учитывать и внимательно изучать содержание и состояние этих уровней.

Более того, помнить, что интегральным показателем этой сферы жизнедеятельности коллектива является социальная справедливость. Как категория науки, последняя олицетворяет собой существующее (или возможное) положение вещей как должное, соответствующее сущности или правам человека. Нередко оно выражает соотношение социальных ролей людей и их социальное положение\*. Последнее особенно важно, ибо дает возможность конкретно сопоставить место и функциональное предназначение того или иного члена коллектива в совместном труде и других сферах жизнедеятельности. Это важно и для управления социальным развитием коллектива потому, что позволяет справедливо заметить, измерить, вознаграждать вклад того или иного члена коллектива в общее дело, мотивировать его на использование своего потенциала, творчество.

В широком плане это важно и потому, что позволяет регулировать (гармонизировать) социально-экономические интересы всех социальных, профессиональных, квалификационных, половозрастных, национальных групп, составляющих коллектив. Наблюдения за жизнью ряда предприятий свидетельствуют, что там, где социальную сферу формируют осознанно, исходя из интересов коллективов, там меньше стрессовых ситуаций, конфликтов, выше результаты труда, сильнее проявляют себя свойства коллективности. Разумеется, коллективы, основанные на разных формах собственности, формы коллективности также демонстрируют по-разному. Такие свойства коллективности, как дисциплина, ответственность, инициатива, забота и помощь коллегам в

---

\* См.: Философский словарь. — 5-е изд.—М.,1970; *Щекин Г.В.* Социальная философия истории. — К., 1996. — С.134-135.

условиях рынка проявляются совсем по-иному. Для отечественных социологов это направление открылось новыми проблемами и нуждается в серьезном исследовании.

Рынок объективно требует от трудовых коллективов и иных подходов к системе обеспечения здоровья, отдыха, спорта и т.д. При всем несовершенстве и формализме социальной сферы многие трудовые коллективы имели свои стадионы, лечебницы, профилактории, другие сооружения. Имели возможность заниматься восстановлением сил и здоровья работников. Ныне многим трудовым коллективам содержать подобную сферу оказалось не по силам. Но от этого не исчезают сами проблемы социальной реабилитации рабочих и служащих. Наоборот, переживая многие годы социальные потрясения, члены трудовых коллективов нуждаются сегодня в социальной, социально-психологической, медико-физиологической реабилитации. Для решения этих проблем нужно системно представлять объем, состояние, направленность этой работы, искать формы и средства для ее реализации. Сложность работы здесь очевидна.

Не меньше проблем накопилось и в таком компоненте социальной сферы, как условия труда.

Под условиями труда понимается сложное объективное явление, формирующееся в процессе труда под воздействием взаимосвязанных факторов социально-экономического, технико-организационного и естественно-природного характера. Условия труда влияют на здоровье, работоспособность человека, на его отношение к труду и степень удовлетворенности им, на эффективность труда, уровень жизни и смысл жизни человека.

В условиях труда ученые выделяют такие компоненты: 1) социально-производственный, определяе-



мый уровнем технологической организации труда и обуславливающий “привязанность” работника к рабочему месту; 2) социально-экономический, определяемый длительностью рабочего дня и рабочего года, заработной платой и системой надбавок за результаты труда; 3) социально-гигиенический, определяется безопасностью труда, уровнем физической и эмоциональной нагрузки, нервно-психологического напряжения, комфортностью среды и др.\*

Из 32 нуждающихся в решении проблем, выявленных при проведении крупного социологического исследования, более 20 были связаны с совершенствованием условий труда. Неблагоприятная промышленная санитария (плохое освещение, загазованность, вибрации, шумы, отклоняющиеся температурные режимы), низкая организация труда, неразвитость технического творчества и др. обязывали руководителей всерьез совершенствовать данные компоненты социальности трудовых коллективов\*\*.

Примечательно, что и в работах западных ученых описывается не меньшее число проблем, связанных с совершенствованием условий труда современных коллективов\*\*\*.

Заметим, что исследования ученых разных стран мира давно предупреждали о серьезных социальных последствиях из-за невнимания или безграмотных решений в этой сфере. Так, известный социолог Э.Мейо еще в 1949 году писал: “Если бы наше социальное мастерство прогрессировало параллельно

---

\* *Осилов Г.В. и др. Социология. — М., 1990. — С.251.*

\*\* Там же. — С.235-243.

\*\*\* См.: *Виткин Дж. Мужчина и стресс. — СПб., 1996; Хейне П. Экономический образ мышления. — М., 1993.*

нашему техническому мастерству, то не было бы еще одной современной войны”\*\*\*\* .

Как видно, в силу своего многообразного содержания социальная сфера трудовых коллективов предстает перед нами как сложный объект, нуждающийся в управлении.

**Учебные задания:**

1. В научной литературе описаны социальные качества трудовых коллективов как субъектов общественной жизни. Попытайтесь их систематизировать.
2. Дайте характеристику социальной сферы трудового коллектива, в котором вы работаете.
3. Проанализируйте, как влияет уровень социализации коллектива на развитие и социальное самочувствие работника.

#### **Тема 4. Специфика управления социальным развитием трудовых коллективов в условиях становления рынка**

Сущности управления многообразными сферами жизнедеятельности общества, исследованию его содержания, роли и функций посвящены многочисленные исследования зарубежных и отечественных ученых\*. Сотни работ знакомят с опытом управления

---

\*\*\*\* *Мауо Е.* The Social Problems an Industrial Civilization. — London, 1949. — P.30.

\* См.: *Афанасьев В.Г.* Системность и общество. — М., 1980; Американские буржуазные теории управления: Критический анализ / Под ред. Б.З.Мильнера и А.Е.Чижова. — М., Мысль, 1987; *Кунц Г., О’Доннел С.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. — М.: Прогресс, 1981;

различными учреждениями, организациями: от детских, трудовых — до воинских и административных\*.

Вместе с тем ученые и практики сегодня все чаще обращаются к анализу теоретического наследия предыдущих эпох, критически его воспринимают и используют, ищут новые подходы. “На наш взгляд, — справедливо замечает А.С.Курочкин, — задача руководителей состоит в создании адаптивных, быстрореагирующих управленческих механизмов, а менеджеров — в организации “органичных” подходов. Требуется новое, более гибкое и разнообразное ... управление”\*\*.

Грядущий XXI с его проблемами, возрастанием роли власти знания диктует поиск новых подходов к управлению\*\*\*. Вне всякого сомнения, в этом нуждаются и трудовые коллективы. Во-первых, потому что они все основательнее заявляют о себе как о субъекте преобразований, инноваций форм жизнедеятельности людей. На смену “жесткому” стилю управления ими все чаще приходит “мягкое” управление, которое ассоциируется с мотивированием усилий и действий членов организаций, обеспечивающих их успехи и выживаемость. В этих условиях само поня-

---

Как работают японские предприятия. — М., 1984; *Грейсон Джексон мл., О’Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. — М.: Экономика, 1991; *Кожурин Ф.Д.* Процесс управления. — М., 1988; и др.

\* *Мангутов И.С., Уманский Л.И.* Организатор и организаторская деятельность. — Л., 1975; Социальное управление и эффективность производства / Научн. ред. В.М.Шепель. — М., 1983; *Курочкин А.С.* Организация управления предприятием. — К., 1996 и др.

\*\* *Курочкин А.С.* Организация управления предприятием. — К., 1996. — С.29-30.

\*\*\* *Тоффлер О.* Смещение власти: знание, богатство и сила на пороге XXI века // Свободная мысль. — 1992. — №2. — С.113.

тие “управление” нуждается в определенном уточнении и приближении к практике сегодняшнего дня. Не случайно представители различных школ менеджмента все чаще обращают внимание на функционирование определенных систем управления, стилей управления, парадигм управления, полагая под ними систему поведения управляющих и организацию процесса управления\*.

Более того, отдельные исследователи аргументируют необходимость обязательной взаимной адаптации компонентов, составляющих управляемую систему\*\*.

Из многих определений управления нам импонирует такое: “Управление — это целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организуемый процесс, способствующий достижению максимального эффекта при затрате минимальных ресурсов, усилий и времени”\*\*\*.

Во-вторых, при интенсивной разработке ряда аспектов управления жизнедеятельностью трудовых коллективов проблемы управления их социальным развитием так и не получили своего разрешения ни в отечественной, ни в зарубежной литературе. Прав был В.М. Шепель, который писал: “Малая разработанность проблемы объясняется, может быть, отчасти тем, что в ней нет до сих пор устойчивого, категориального аппарата. Продолжительное время управление социологически не исследовалось. Технологическое, экономическое и социальное управле-

---

\* См., напр.: Тренинг-семинар “Результативное управление”. Фирма Гештальт. Киев, 1996.

\*\* *Венди В.Ф.* Волны прогресса. — М., 1989. — С.8-10.

\*\*\* *Радугин А.А., Радугин К.А.* Социология. — М., 1995. — С.162.

ние не рассматривалось в единстве\*\*\*\*. Более того, и сегодня некоторые исследователи сводят социальное управление к социально-психологическому аспекту последнего. А это не совсем корректно, учитывая прорыв науки и практики в проблемы XXI века.

В-третьих, в связи с проведением в Украине экономических реформ трудовые коллективы и управление ими неизбежно оказываются перед необходимостью осознанного и научно организованного руководства их становлением, развитием и совершенствованием, что предъявляет определенные требования к руководителям коллективов. Причем оказывается, что у коллективов, принадлежащих к различным формам собственности, и круг социальных проблем образуется по-разному, формируется иным, отличным от других способом. То есть социальная сфера жизнедеятельности конкретного коллектива как по своему содержанию, так и по своему воздействию на все другие сферы довольно своеобразна. Возникает необходимость детальнее проанализировать содержание управления социальным развитием трудового коллектива, существующего на общегосударственной собственности, и другого — на акционированной или на личной собственности.

Не будем забывать, что в переходные периоды всегда заявляют о себе многообразные формы вчерашнего, идеалистического представления о грядущем и многочисленные попытки приспособить старое к новому, войти в новую реальность с минимальными потерями. Это утверждение касается и социального

---

\*\*\*\*См. более подробно: *Шепель В.М.* Социальное управление производственным коллективом (опыт социологического исследования проблемы). — М., 1976. — С.61-63.

развития трудовых коллективов, приемов управления социальными процессами в них.

Рынок, формируя новую реальность, по-своему влияет на структуру промышленных, научных, бытовых и других организаций, формирует их социальные приоритеты. На примере сегодняшней Украины это отчетливо видно.

Но рынок не конечная цель происходящих преобразований. Он является инструментом, условием реформ, конечной целью которых выступает человек, повышение его творческих возможностей, развитие инициативы, предприимчивости. Однако реализовать себя как личность человек может через систему социальных отношений между людьми, содержащую в себе их интересы, ценности, установки. Люди не могут производить и воспроизводить себя, условия своей жизни, не объединяясь для совместной деятельности, для взаимного обмена своей деятельностью. В этом смысле коллективы организаций, фирм, объединений и выступают той средой, где реализуются потребности и интересы работающих. Более того, в переходные периоды трудовые коллективы оказываются устойчивыми социальными образованиями, во многом влияющими на установки людей, их жизненные ориентиры и даже на смысл жизни. Не говоря уже о повседневном поведении.

Рынок рождает новый менталитет социальных образований людей. Не минует он и трудовые коллективы. Рыночные отношения потребовали структурной перестройки производства, а это приводит к перестройке форм организации производства. Внутри крупных объединений возникают самостоятельные подразделения с замкнутым циклом производства. Это, в свою очередь, влияет на структуру трудового

коллектива, результаты труда. Исследователи отмечают, что в трудовой деятельности людей, включенных в рынок, все более нарастает фактор коллективности и корпоративности, что ведет к расширению социального пространства коллективов, к увеличению числа факторов, которые нуждаются в управлении. Словом, постоянное производство и воспроизводство системы социальных отношений, которые и составляют трудовой коллектив как социальное образование, их адаптация к непрерывно меняющейся обстановке требуют управления.

Известно, что коллектив развивается, совершенствуется до тех пор, пока у него есть цели, то есть предвосхищение результатов деятельности и путей их достижения. Цель (или дерево целей) — это всегда перспектива развития. Естественно, что коллективы, формирующиеся на различных формах собственности, имеют различное содержание и сочетание целей. Однако в их содержании и технологиях реализации всегда будут присутствовать потребности, интересы, ценности конкретных людей. А это касается перспектив социального развития, органического сочетания ближних, средних и дальних целей как самого коллектива, так и составляющих его индивидов.

Руководители и органы управления не должны забывать, что при определении целей и перспектив развития, их осуществлении всегда заявляет о себе **закон параллельного действия**. Развиваясь, коллектив воздействует на индивидов, социализируя их. А развивающиеся индивиды (члены организации) обогащают коллектив, придают ему новые свойства и качества. Сегодня, в переходный период, эти процессы приобретают особое значение и требуют внимательного анализа и учета. Какими средствами, ме-

тодами можно мотивировать повышение активности индивидов во всех сферах жизнедеятельности коллектива, чем можно повлиять на их жизненные установки и позиции — задача не из простых. Поэтому еще раз подчеркнем, что в системе управления социальным развитием трудовых коллективов многократно возрастает роль и место как экономических, социально-организационных, так и мотивационных методов управления. Последние мы понимаем как определенные нормы, правила, способности, приемы практического воздействия на объект управления в целях достижения желаемых результатов. А упорядочивают, организуют работу механизмов управления принципы социального развития коллектива, которые формируются посредством деятельности руководителей и руководимых ими социальных образований.

Формирование и функционирование рынка труда, рынка товаров, рынка ценных бумаг, рынка интеллектуально-информационной собственности требуют от руководителей коллективов, служб управления учета и понимания ряда факторов формирующейся новой социальной реальности.

Во-первых, руководители коллективов не всегда обращают внимание на то, что воспитанные в условиях командно-административной системы люди подчас были и остаются равнодушными к делам коллектива, безразличными к потокам информации о его жизни. Управленческий корпус не умел и был в ряде случаев неспособен объективно воспринимать социальную реальность, понимать нужды рядовых работников. И, как результат, и управляющие, и управляемые оказались не готовы к наступившим переменам.



Во-вторых, как вчера, так и в ряде случаев сегодня в трудовых коллективах редко кто изучал, как формируются многообразные формы социального общения людей друг с другом, как в конкретном коллективе действуют такие способы социального влияния, как заражение и внушение, подражание и пример, мода и т.д.

Организуя управление социальным развитием трудового коллектива, мы как-то упускаем из поля зрения достойные внимания мысли немецкого философа XIX века Г.Гегеля. “Ближайшее рассмотрение истории, — пишет он, — убеждает нас в том, что действия людей вытекают из их потребностей, их страстей, их интересов, их характеров и способностей и притом таким образом, что побудительными мотивами в этой драме являются лишь эти потребности, страсти, интересы и лишь они играют главную роль”<sup>\*</sup>.

Коллектив оказывается ближайшей социальной микросредой, которая служит важнейшим фактором развития индивидуальных особенностей личности и которыми следует научиться управлять. Причем на всех стадиях управленческого цикла — диагностической, творческой и организационной\*\*.

В-третьих, коллектив опосредует членов своей организации через текущие и перспективные цели и задачи, включая их в деятельность, формируя социальное настроение и морально-психологический климат. Они, в свою очередь, определяются тональностью отношений, их предметной направленностью, социальными ориентирами развития коллектива. Отметим, что и эта сторона жизнедеятельности коллек-

---

\* Гегель Г. Соч. Т.VIII. — М., 1935. — С.20.

\*\* См.: Китов А.И. Психология управления. — М., 1979.

тивов требует учета и оценки, нуждается в управлении. Тем более, что степень включенности в дела коллектива каждого его члена, уровни соучастия, сотрудничества вполне соизмеримы и могут быть мотивированы. Но для своего осуществления они также должны подпадать под действие определенных принципов социального управления, которые мы далее рассмотрим.

*Учебные задания:*

1. Ознакомьтесь с научной литературой, посвященной проблемам социального управления жизнедеятельностью трудовых коллективов. Подготовьте краткий анализ прочитанного и свою оценку уровня освещения проблем.
2. Становление рыночных отношений активно влияет на социальное развитие трудовых коллективов и их членов. Организуйте наблюдение за социальными процессами в своем трудовом коллективе и оцените уровень управления ими.
3. Какие показатели вы могли бы применить в измерениях социальной активности членов трудового коллектива?

## **Тема 5. Службы социального развития — новый тип управления деятельностью трудового коллектива**

### ***1. Целевое предназначение и задачи службы социального развития в трудовом коллективе***

Новые условия хозяйствования в конце XX века, решение многообразных проблем адаптации предприятий, фирм, организаций к научно-техническим, технологическим, информационным и социальным

переменам в обществе побуждают руководителей к изменению механизмов управления социальными процессами. Последние становятся тоже многофакторными, сложными, зависимыми от компонентов, находящихся порой на разных уровнях управленческих систем, непосредственно между собой не связанных.

В Украине, кроме того, отсутствие четких программ (концепций) экономического и социального развития регионов, районов, предприятий в условиях рынка привело к появлению групп социального риска. В их числе квалифицированные специалисты и рабочие, чей потенциал сегодня не используется сполна; молодежь, которая порой болезненно адаптируется к меняющимся условиям жизни; вчерашние военнослужащие, вынужденные из-за сокращения армии менять профессии и образ жизни. Исследователи отмечают большие изменения, происходящие в системах и шкалах жизненных ценностей людей.

Не следует упускать и то обстоятельство, что многообразные общественные процессы повысили спрос на инициативу и предприимчивость личностей, ответственность, готовность к риску, способность к адаптации, поиску альтернативных вариантов поведения.

Словом, переходный период ставит перед руководителями трудовых коллективов немало сложных и новых проблем, с разрешением которых нельзя медлить. Естественно, что какой-то их объем руководитель в состоянии проанализировать, осмыслить, принять решение сам. Особенно там, где речь идет о первичных коллективах, о небольшом количестве членов организации. В ряде мест, в производственных организациях эти функции выполняют отделы

кадров, заместители руководителей по социальным вопросам и т.д. Некоторые руководители стараются обходиться периодической помощью социологов, социальных психологов, других специалистов\*.

Но там, где коллективы многочисленны, где есть потребность в разработке перспективных планов их устойчивого развития, там руководство вынуждено идти на создание специальных структур, целых подразделений, которые бы занимались этими проблемами. В их составе специалисты по социальной работе, психологи, экономисты, социологи, операторы ЭВМ и др. В их задачи входит отслеживание, анализ объективных данных, происходящих в коллективах процессов, подготовка вариантов управленческих решений, контроль за их осуществлением.

Несмотря на различное организационное оформление, количественное и качественное многообразие службы социального развития выступают как координаторы всех субъектов социального управления, как центральный орган по изучению и приведению в действие социальных резервов коллектива, организации социальной работы.

Можно утвердительно говорить о том, что через службы социального развития реализуется большой объем функций социального управления, связанных с формированием и оптимизацией социальной организации предприятия, учреждения. Службы социального развития способствуют созданию условий для реализации работниками своих социальных и политических прав, удовлетворению своих социальных

---

\* Аналогичное характерно и для фирм западных стран, Америки, Японии. См.: *Слинько О.Б.* Люди в вашем деле. Энциклопедия соционического менеджмента. — К., 1996. — С.95.

потребностей, демократизации производственной жизни.

Службы социального развития принимают на себя значительный объем деятельности, связанной с развитием социально значимых для конкретного вида труда профессиональных и социальных качеств, способствуют подготовке и переподготовке кадров, заботятся об улучшении морально-психологического климата в структурных подразделениях коллектива, предлагают варианты разрешения возникающих конфликтных ситуаций. Формирование коллективизма, повышение трудовой, общественно-политической активности трудящихся — все это входит в задачи, решаемые данным подразделением. Но при этом многообразии нельзя упустить сверхзадачи, которые призваны реализовываться в деятельности служб социального развития. Это вопросы социализации членов коллективов и самих коллективов, создание условий и выбор вариантов реализации их социального потенциала. Проблемы эти далеко не простые. Предстоит огромная работа по формированию новой системы социальных ролей и социальных статусов работников, решению жизненных задач по сферам и целям жизни.

Во многих коллективах пока не исследуются социальные установки работников, их направленность на цели и смысл жизни людей. А без исследования этой стороны жизнедеятельности коллективов и составляющих его членов вряд ли возможно определить цели и ключевые задачи формирования коллективов как социальных организаций.

Безусловно, задачи, описанные выше, определяются спросом, потребностью их рассмотрения и решения. Скажем, социальная справедливость может быть рассмотрена как оценка состояния и мера це-

лей коллектива; как оценка состояния и мера средств, социализирующих коллектив; как оценка и мера достигнутых результатов. То есть социальная справедливость выступает как ценность и как один из ведущих принципов развития коллективов, без использования которого вряд ли возможен выход из кризиса.

## ***2. Основные функции служб социального развития***

Созданные еще несколько десятилетий назад в крупных трудовых коллективах у нас и за рубежом, службы социального развития заняли в структуре управления достойное место в создании благоприятных условий жизнедеятельности производственных предприятий. Несмотря на своеобразие местных условий, различный объем решаемых задач, кризисные явления, передел собственности, они и сегодня сохраняют свою значимость. А в ряде мест возрождаются и развиваются вместе со стабилизацией трудовых коллективов.

Анализ печатных источников информации, беседы со слушателями МАУП позволяют определить некоторые функции служб социального развития на нынешнем этапе жизнедеятельности трудовых коллективов. Среди них:

- социального планирования;
- информационно-аналитическая;
- учета социальных факторов в технико-экономической политике предприятия, учреждения, фирмы;

- оказания социальной помощи нуждающимся, разработки адаптационных вариантов поведения;
- социологического, психолого-педагогического просвещения.

В содержательном варианте они конкретизируют и развивают цели и задачи трудовых коллективов как социальных организаций в сфере труда, способствуют осуществлению их предназначения\*.

Чтобы развивать производство, повышать его эффективность, выполнять значительный объем задач, каждый трудовой коллектив нуждается в разработке конкретной целевой программы. Она должна учитывать достигнутый уровень развития организации, ее возможности, потенциал. При этом должны быть учтены интересы как общества, коллектива, так и его членов. А это уже проблемы социального развития в прямом виде, проблемы социализации. В переходный период здесь должны быть исследованы не только социальные интересы, но и ценностные ориентации основных профессиональных, национальных, половозрастных групп работников. Здесь требуется социальная помощь, разработка адаптационных вариантов поведения, формирование смысла жизни.

Разработанная и всесторонне просчитанная программа развития должна иметь механизмы реализации, управления. Она должна быть известна членам коллектива, осознаваться всеми структурами управления. Важно также заметить, что механизм управления должен регулировать деятельность членов организации, вовлекать их в управление, развивать самоуправление.

---

\* См. более подробно: *Щекин Г.В.* Система социологического знания. — К., 1995. — С.82-83.

Словом, в результате подготовки такого документа исследуются, наблюдаются, определяются все возможные на конкретный этап жизни (срок) варианты развития коллектива, приводятся в действие его ресурсы. Социальная организация предприятия, фирмы, учреждения получает план, прогноз своего развития. А каждый индивид черпает из его осуществления возможности, средства развития своих задатков, интересов, установок.

В прошлые годы все крупные трудовые коллективы имели свои социальные паспорта, где сосредотачивался значительный объем социальной информации. В них достаточно подробно представлялись содержание и характер труда, его организация и перспектива совершенствования, уровень квалификации работников, формы и сроки переподготовки кадров. Очень полно представлялся социально-экономический блок. Он включал градации оплаты труда, дополнительные источники доходов, состояние жилищных условий трудящихся, обеспеченность медицинскими учреждениями, клубами, дворцами культуры, стадионами, спортивными базами. Широко были представлены возможности для научно-технического творчества, получения образования, совершенствования многих социальных качеств людей, их социализации.

Разумеется, с позиций сегодняшнего дня, требований развития общецивилизационных тенденций в содержании планов, их детализации можно обнаружить и недостатки, просчеты. Но важно подчеркнуть и другое. Во-первых, у нас был опыт социального планирования, который может быть использован с учетом своеобразий нынешнего времени.



Во-вторых, за этим опытом стоит труд многих специалистов (социологов, экономистов, экологов, медиков, культурологов и др.), которые готовили значительный объем работы для руководителей, управления.

Совершенно ясно, что сегодня в условиях рынка, конкуренции, падения объемов производства, незавершенности процессов передела собственности у многих руководителей еще не доходят руки до разработки таких документов. Но с другой стороны, именно сегодня для многих складывающихся трудовых коллективов необходима разработка перспективных планов социального развития. На наш взгляд, нуждается в исследовании значимость социального фактора в технико-экономическом и социокультурном развитии организаций, учреждений. Можно было бы исследовать информационные каналы коллективов, проанализировать состояние делового обмена внутри подразделений. Особого внимания со стороны социальных работников требует организация консультативной помощи лицам, попавшим в группы риска, адаптация работников к условиям рынка.

Одной из центральных задач работников служб социального развития сегодня является изучение социального потенциала трудовых коллективов, выявление и использование их социальных резервов. Ученые определяют социальный потенциал как “единство способностей членов коллектива, социальных условий реализации и воспроизводства этих способностей”\*. Все три составляющих компонента социального потенциала недостаточно используются;

---

\* *Панюков В.С.* Диагностика социального потенциала коллектива в деятельности менеджера // Спортивный менеджмент: вопросы теории и практики. — К., 1996. — С.141.

они не изучены и мало познаны. Тогда как практика развития коллективов объективно требует реализации их социальных резервов. Научить искусству использования социального потенциала коллектива как методам формирования здорового социально-психологического климата, разрешения конфликтов в состоянии работники служб социального развития. Это их функция.

***Учебные задания:***

1. Проанализируйте функции служб социального развития трудовых коллективов и определите, как они реализуются в коллективе, где вы трудитесь.
2. Существует ли план социального развития (социальный паспорт) на вашем предприятии (учреждении, фирме)?

## **Тема 6. Руководитель в системе социального управления**

### ***1. Руководитель и его функции в управлении социальным развитием коллектива***

В последние годы в связи с развитием теорий социальных организаций, социального менеджмента, социологии управления и других наук обогатился и значительно вырос объем теоретического знания, используемого в управлении трудовыми коллективами. Однако, несмотря на то, что теория социального управления приобрела более совершенный вид\*, ос-

---

\* См. *Щекин Г.В.* Теория социального управления. — К., 1996; *Курочкин А.С.* Организация управления предприятием. — К., 1996; *Лукашевич Н.П.* Основы социологии труда. — К., 1995. —

тается немало проблем, которые сдерживают процессы управления данным видом социальных образований, складывающихся на разных формах собственности, на далеко не совершенной и не современной материально-технической базе.

И сегодня можно утверждать, что практики-руководители не всегда осознают и не до конца понимают смысл объективных законов и закономерностей, составляющих науку управления, ее методы, принципы, понятия и категории. Более того, рассматривая управление современным предприятием, фирмой, организацией как сложной, многоуровневой социотехнической системой, мы приходим к выводу, что здесь переплетаются многообразные интересы, общественные отношения порой отдаленно демонстрирующие свой вклад в социальное развитие, не дающие прямой экономической отдачи коллективу. Наконец, в условиях переходного периода, когда объекты управления только формируются, субъекты управления в ряде случаев не сложились в устойчивые отлаженные системы. Органы управления и управленческие структуры не имеют пока достаточной законодательной базы для своей деятельности. Требуют уточнения и задачи социального управления. Не всегда в центре их оказываются процессы развития человека, социализации коллективов в конкретный исторический период их жизнедеятельности.

Словом, проблем в этой области накопилось немало. Исследователи пытаются помочь в их разрешении. На одно из первых мест выдвигается осмысление места руководителя организации. В современ-

---

Гл.10; Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В. Искусство управленческой деятельности. — К., 1996.

ных условиях резко возрастает роль и ответственность назначенных или выбранных руководителей трудовых коллективов. Именно им предстоит реорганизовывать и приводить в соответствие всю систему управления. Как сложная социотехническая система, предприятие, фирма, организация нуждается в повседневном управлении. Но как осуществить это? Какой аппарат управления для этого следует иметь? Как распределить функции управления и что в той или иной сфере управления необходимо брать за точку отсчета? В учебных пособиях управление предприятиями, организациями в условиях формирования рынка представлено как система реализации основных функций их жизнедеятельности. Например, А.С.Курочкин в учебнике “Организация управления предприятием” выделяет 12 функций (направлений деятельности), которыми следует управлять. В их числе:

- научно-техническая подготовка производства;
- основное производство;
- вспомогательное и обслуживающее производство;
- качество продукции;
- труд и заработная плата;
- кадры;
- материально-техническое снабжение;
- финансы и кредит;
- сбыт продукции;
- капитальное строительство;
- социальное развитие коллектива;

- развитие и совершенствование системы управления\*.

Вероятно в других типах организаций сфер управления может быть гораздо больше. Но важно подчеркнуть, что несмотря на различие в целевом предназначении и содержании, все они в конечном счете влияют на социальное развитие коллектива. А последнее, будучи системным образованием, оказывает значительное влияние на все другие, а главное — на конечные результаты жизнедеятельности организаций, коллективов, их социальную развитость, возможность реализовать социальный потенциал.

И в этом случае, если не рассматривать все сферы управления рядоположенно, оказывается, что управление социальным развитием коллектива превращается в самостоятельный и достаточно объемный объект, для руководства которым мало каких-то линейных или функциональных исполнителей (в лице начальников отделов или служб социального развития). Требуется постоянное и грамотное участие руководителей коллективов. Им принадлежит здесь ведущая роль. Ведь именно руководители, исходя из возможностей организации и потенциала коллективов, планируют их развитие, стимулируют протекание жизненных процессов, регулируют и координируют их.

У опытных и грамотных руководителей складывается, формируется своя система методов и форм воздействия на социальное развитие трудового коллектива. Более того, руководитель, работающий перспективно, стремится сам возглавить разработку плана социального развития, особенно его концепту-

---

\* См.: Курочкин А.С. Организация управления предприятием. — К., 1996. — С.45-46.

альных показателей. Причем над осуществлением этого под его руководством работают и его заместители, начальники отделов, ведущие специалисты.

На современных предприятиях, в крупных организациях основной массив данных введен в память ЭВМ, в случае необходимости руководитель коллектива имеет возможность отслеживать и контролировать происходящие процессы, вносить определенные коррективы, связанные с внешними или внутренними обстоятельствами.

## ***2. Значение профессиональной подготовки руководителя в управлении социальным развитием коллектива***

В своей практической деятельности по управлению социальным развитием трудового коллектива каждый руководитель оперирует многочисленными составляющими. В их числе:

- система потребностей, интересов, ценностей, направленности членов коллектива;
- социально-демографическая и профессионально-квалификационная структуры;
- условия труда членов коллектива и пути их совершенствования;
- социальное планирование, в том числе повышение квалификации и переподготовки кадров;
- стратегическое видение коллектива в новых условиях хозяйствования;
- уровень организаторской работы конкретных исполнителей (линейных, функциональных управленцев);

- владение методами, методиками расчетов, измерений, технологиями преобразований и др.

Оказывается, для того, чтобы управлять, руководить обязан знать состояние и цели развития (движения) коллектива, учиться профессионально использовать содержание и особенности данного типа управления. Последнее может быть наглядно представлено такой схемой:



Если не упускать из вида, что управление социальным развитием трудового коллектива выступает как определенная совокупность многообразных элементов и сфер жизнедеятельности, организационно оформленных образований, как система упорядочения личных, коллективных и общественных интересов для решения текущих и перспективных задач, то оказывается, что это сложнейший объект, требующий от субъекта управления многообразных знаний, навыков и умений, истинного профессионализма.

Наблюдения за жизнедеятельностью ряда трудовых коллективов, опросы слушателей МАУП свидетельствуют, что потребность в таком профессионализме у руководителей коллективов еще только

формируется либо заявляет о себе в зачаточных формах. В новых экономических и социальных условиях, в которых живут или формируются трудовые коллективы, не все пока востребовано, а в ряде случаев требует активного обновления и освоения.

Вне всякого сомнения основу профессионализма составляют знания ряда наук и современных научных теорий. Среди них:

- социология и социальная работа;
- социальная психология;
- производственная педагогика;
- социальный и управленческий менеджмент;
- компьютерно-информационная подготовка;
- теория социальных организаций и конфликтология;
- основы культурологии и др.

Если представить образно личность руководителя, то окажется, что блок гуманитарных, общественных наук значительно дополняет и обновляет ранее полученное образование, способствует формированию его социальных качеств. Многие выпускники МАУП подтверждают это на собственном опыте. И еще одна чрезвычайно важная деталь. В условиях становления рынка руководитель коллектива обязан не только подбирать хороших помощников, способных организовать многоплановую социальную работу в коллективе, но и иметь программу повышения квалификации всех нижестоящих руководителей. Умение управлять человеческими ресурсами, ростом кадров становится сегодня первоочередным во всем мире\*. А тем более для руководителей трудовых

---

\* Менеджмент человеческих ресурсов. Обзорная информация. — К., 1995.



коллективов страны, строящей иной, чем прежде мир. Мы не должны упускать из вида, что успешное осуществление всех экономических и социальных преобразований невозможно без активизации творческой энергии самых широких слоев населения, в том числе и их трудовой мотивации. И это должно быть осознано в первую очередь руководителями.

***Учебные задания:***

1. Функции руководителя по управлению социальным развитием коллектива весьма разнообразны и широки. Изучите и опишите, каким аспектам социального развития отдают предпочтение известные вам руководители трудовых коллективов.
2. В знании каких гуманитарных дисциплин более всего нуждается руководитель трудового коллектива в современных условиях? Составьте перечень.

## **Тема 7. Основные принципы и методы управления социальным развитием трудового коллектива**

### ***1. Принципы управления социальным развитием трудового коллектива: содержание, структура и специфика проявления***

Рассматривая в предыдущих главах содержание социальной жизни трудовых коллективов, многообразие социальных процессов, обуславливающих жизнедеятельность данных образований, мы постоянно подчеркиваем необходимость управления ими. Именно управление обеспечивает целенаправленность и согласованность действий людей, формирует их в коллективы.

Управление позволяет определить совокупность последовательного решения социальных задач, являясь условием производства и воспроизводства социальной жизнедеятельности коллективов. И сегодня следует со всей определенностью сказать, что одной из причин, почему за последние годы многие трудовые коллективы были повергнуты в хаос, явилось некачественное управление их социальным развитием. Анализ свидетельствует, что все более формализуясь, управление теряло свой объект — человека труда в его социальных связях и отношениях, не понимало и не учитывало ту социальную среду, в которой он жил. Примитивно и поверхностно оценивало нарастание темпов социальной жизнедеятельности человека, вызванное научно-техническим, информационным и технологическим прогрессом. По существу не готовило человека к объективно нараставшим общественным изменениям.

Естественно, что вступление в полосу экономических реформ и социальных изменений потребовало также изменений в структуре управления, в приспособлении ее систем к задачам нового этапа общественного развития. Отсюда возрастающее внимание исследователей к содержанию теории социального менеджмента\*. Отсюда переосмысление всех компонентов структуры социального управления. Не касаясь содержания всех элементов данного типа управления, обратим внимание на структуру и характеристику принципов и методов управления социальным развитием трудовых коллективов в современных условиях.

---

\* См.: *Щекин Г.В.* Теория социального управления. — К., 1996. — С.311-321; *Социальное управление: Словарь-справочник.* — М.: МГУ, 1994.

В теории социального управления, как и в разделе науки, описывающей управление социальным развитием трудового коллектива, принципы выступают как ведущее понятие, содержащее в себе обобщение явлений, как результат действия объективных законов, присущих данному социальному образованию.

Принципы, как важнейшие требования механизма управления, вытекают из социальных потребностей коллективов, определяют выбор оптимальной структуры социальных процессов. Их соблюдение обеспечивает эффективное и качественное функционирование отношений и действий субъекта и объекта управления.

Принципы управления по своей сути возникают и развиваются по мере освоения субъектом управления объективных закономерностей развития и функционирования управляемой социальной реальности.

В конкретном случае ею выступают трудовые коллективы, основанные на различных формах собственности. Складывающиеся и функционирующие в условиях формирования рынка, конкуренции, новой системы общественных ценностей, трудовые коллективы как социальные образования должны постоянно адаптироваться к меняющейся социальной реальности, корректировать свои цели и внутренние структуры. Именно принципы управления дают возможность вырабатывать правила построения социального пространства коллектива, подчинить действия субъекта управления требованиям объективной реальности. Они позволяют выбрать технологии осуществления управленческих функций, методы и приемы управленческого воздействия.

Словом, принципы управления призваны упорядочить, организовать деятельность субъектов управле-

ния по реализации возможностей развития и социальных отношений в конкретных трудовых коллективах.

Происходящая сегодня переналадка отношений в сфере труда, организации производства, потребности преодоления социальной напряженности в ряде коллективов, нарастание корпоративности вызывают в свою очередь различное отношение кадров управления как в целом к системе принципов, так и к отдельным из них, относящимся к каким-то сторонам, аспектам управления.

Заметим, что раз принципы управления производны от законов развития общества (в том числе его конкретных социальных образований), законов экономики, рынка, менеджмента и т.д., то они всегда вбирают в себя объективное материальное содержание. Это во-первых. Во-вторых, соответствуя целям управления, принципы всегда нуждаются в системном рассмотрении и использовании. Они взаимосвязаны и взаимообуславливают друг друга. Не случайно поэтому все без исключения создатели или интерпретаторы теорий управления рассматривают принципы в системе\*. Разумеется, все они при этом подвижны, самостоятельны. А при определенных условиях могут быть сгруппированы в более широкие теоретические построения. Например, когда мы исследуем процессы управления социальным развитием трудового коллектива, то такие принципы, как объектив-

---

\* Принципы организации социальных систем: Теория и практика / Под ред. М.И.Сетрова. — К.; Одесса, 1988; Спортивный менеджмент: вопросы теории и практики. — К.: Старт, 1996. — Раздел I; *Щекин Г.В.* Теория социального управления. — К., 1996. — С.324-325; Социальные технологии: Толковый словарь. — Москва-Белгород, 1995. — С.124.

ность, централизм, мотивации труда и участия в жизнедеятельности коллектива вполне могут быть представлены в виде принципа научности и максимальной эффективности управления. Поэтому не посягая ни на одну из описанных в литературе систем социального управления, мы хотели бы только подчеркнуть, учитывая объект управления — социальное развитие трудового коллектива, что система принципов управления здесь имеет свое своеобразие.

Итак, на какие же принципы при этом следует обратить внимание.

### **1. Научность и максимальная эффективность**

Создав банк данных об уровне развития многообразных сфер жизнедеятельности коллектива, зная его состояние, можно выбрать наиболее подходящий механизм развития системы управления, который обеспечит максимальную эффективность. В этих целях используется теоретический и методологический арсенал социологии, социальной психологии, производственной педагогики, теории управления, информатика и системотехника. Определенную помощь в анализе коллектива могут оказать положения таких направлений науки, как соционика и теоретическая информатика\*.

### **2. Согласование интересов личности, коллектива и общества**

Этот принцип занимает едва ли не центральное место во всей системе управления социальным развитием трудового коллектива. Через его реализацию

---

\* *Слинько О.Б.* Люди в вашем деле. Энциклопедия соционического менеджмента. — К., 1996; Соционика для руководителя: Методические рекомендации. — К., 1993; *Каныгин Ю.М., Калитич Г.И.* Основы теоретической информатики. — К.: Наукова думка, 1990.

достигается согласование интересов личности и интересов ее микро- и макросреды, уровень организации и дезорганизации коллективов. Более того, этот принцип позволяет использовать в управлении социальным развитием коллектива значительный объем методов, приемов рационального и эффективного становления коллектива как социального образования. Незнание и неумение использовать этот принцип ведет к возникновению различного рода социальных конфликтов, к социальной напряженности.

### **3. Демократизм в отношениях, общая забота об организации и дисциплине**

На основе данного принципа формируются системы отношений в коллективе, стиль управления, поведение управляющих и управляемых, образцы жизнедеятельности людей. Его реализация в значительной мере влияет на экономические показатели коллектива и составляющих его лиц, на уровень трудовой и социальной активности, на развитие и формирование системы ценностей. Его внедрение в практику управления способствует формированию у членов коллектива ответственности за состояние дел, дисциплину, позволяет более предметно проводить работу по развитию коллективизма, определять перспективы трудовой карьеры работников. Этот принцип по своему проявляется и действует во всех коллективах, независимо от форм собственности.

### **4. Подбор, расстановка и обучение кадров управления**

Анализ свидетельствует, что многих социальных проблем в трудовых коллективах удалось бы избежать, не допустить срывов, если бы кадры управления владели современным теоретическим знанием, умели объективно оценивать состояние дел и владе-

ли технологиями перевода коллективов предприятий, организаций в нужное состояние. К сожалению, сегодня многое нужно менять.

Опыт передовых отечественных и зарубежных фирм, объединений подтверждает, что в соответствии с целями и задачами трудовых коллективов должна быть организована подготовка, переподготовка, подбор и расстановка кадров социального управления и самоуправления\*. Нельзя не согласиться с мыслью проф. К.Варламова, что “специалисты по организации социального управления должны обладать универсальной способностью выявлять закономерности становления и развития новых организационных отношений, определять способы организации и самоорганизации..., образовывать упорядоченные структуры, преодолевать хаотические состояния и режимы..., приводить в социальное целое экономическую, политическую и духовную жизнедеятельность людей”\*\*.

## ***2. Методы управления социальным развитием трудовых коллективов***

В структуре управления развитием трудового коллектива методам принадлежит особая роль.

Методы управления — это определенные нормы, правила, способы, приемы практического воздейст-

---

\* Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорная информация. — К., 1995. — С.64-83.

\*\* Варламов К. Кадры и социальное управление // Персонал. — №4. — 1996. — С.10.

вия на объект управления. Метод — своеобразный способ достижения желаемых результатов.

Но прежде, чем возникнет метод или система методов управления, субъект управления обязан исследовать управляемый объект, в данном случае — трудовой коллектив, познать связи и отношения, которые движут его развитием. То есть познать и отразить в сознании и собственной деятельности определенную объективную реальность и на основе этого сформулировать нормы, правила, приемы, технологии предстоящих преобразований.

Применение методов, как правило, ведет к выработке управленческих решений, организации их принятия и выполнения, а значит и преобразования социального пространства коллективов, их устойчивого или инновационного развития. Заметим, что каждый руководитель коллектива ощущает потребность в использовании методов управления. Но не каждый в силу особенностей своей научной подготовки, социального опыта может самостоятельно их сформулировать, представить в качестве системы. Однако потребности практики управления требуют от субъектов управления овладения открытыми и описанными методами, проверки и обогащения их социальной практикой.

Методы управления социальным развитием трудовых коллективов, как правило, предстают как система экономических, правовых, административных, нравственных, психологических, социально-организационных, инновационных способов, приемов, операций, которые способствуют совершенствованию, развитию активности составляющих коллектив людей.



Не рассматривая содержание методов управления в силу того, что они достаточно подробно описаны в литературе\*, обратим внимание на некоторые особенности их использования в практике социального управления.

В каждом трудовом коллективе и у каждого руководителя в зависимости от уровня развития коллектива и решаемых ими задач, осуществления поставленных целей складывается своя система методов управления. Они могут быть методами прямого и косвенного воздействия, носить формальный и неформальный характер. Но они всегда должны работать на достижение главного — развитие творческого потенциала коллектива и составляющих его людей, реализацию принципов гуманизма и социальной справедливости. Причем последнее, как показывает анализ концепций социального менеджмента, приобретает массовый характер. «Сегодня решающим условием в использовании возможностей человеческого фактора становятся моральные стимулы, возможности раскрытия творческого потенциала работника... Обычным явлением стала публикация в заводской печати информации о лучших работниках, ветеранах фирмы... Широко распространена практика обедов руководства фирмы с лучшими работниками и членами их семей. В некоторых фирмах прак-

---

\* См. Курочкин А.С. Организация управления предприятием. — К., 1996. — С.97-117; Социальные технологии: Толковый словарь. — Москва-Белгород, 1995. — С.81, 84; Молодцов А.В. Управление и планирование социального развития трудового коллектива: Метод. рекомендации. — К., 1991; Щекин Г.В. Теория социального управления. — К., 1996. — С.325-330.

тикуется организация туристических поездок в зарубежные страны отличившихся работников, вручение им символических подарков”\*.

Специфика производства и воспроизводства социальных отношений в коллективе всегда требует разработки и осуществления инновационных методов управления. Современные теории социального менеджмента все чаще ориентируют управленцев на поиск и использование вероятностных методов, на применение в управлении коллективами понятия неопределенности поведения, изменчивости установок, ценностей людей. Быстрая и гибкая переориентация деятельности трудовых коллективов требует от управленцев создания быстрореагирующих управленческих механизмов. В их арсенал и входят те далеко не стандартные приемы побуждения членов коллективов к творчеству, их адаптации к новым условиям социальной жизни. По мнению исследователей, это сегодня одна из важнейших проблем управления.

***Учебные задания:***

1. Пользуясь научной литературой, составьте рациональную (рабочую) систему принципов и методов управления социальным развитием трудового коллектива, в котором вы трудитесь.
2. Предложите свой вариант методов социально-психологической адаптации членов коллектива к формирующимся ныне условиям социальной жизни.
3. При помощи каких методов можно избавиться от конформизма, безразличия к делам коллектива у отдельных его членов?

---

\* Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорная информация. — К., 1995. — С.55-56.

## **Тема 8. Социальное прогнозирование и роль социальных технологий в становлении социальной сферы трудовых коллективов**

### ***1. Социальное прогнозирование и его место в управлении***

Жизнедеятельность трудовых коллективов, как одна из форм взаимодействия между людьми, их социального общения, нуждается в изучении, в постоянном отслеживании и прогнозировании. Социальное прогнозирование (от греч. *prognosis* — предвидение) — это своеобразное исследование перспектив, тенденций развития социальных отношений, процессов, явлений для повышения эффективности, научной обоснованности социального планирования и проектирования, программирования и управления.

При этом следует помнить, что социальное планирование и прогнозирование, проводимое в границах социального пространства конкретного трудового коллектива, как по масштабам, сферам исследования, так и методологии осуществления всегда будет иметь свою предметную область. То есть будет отличаться от прогнозирования, проводимого в условиях других социальных образований. Более того, социальные процессы, протекающие в конкретных условиях, могут иметь и определенные ограничения. А результаты прогнозов могут вылиться в форму либо вариантов, альтернатив, либо планов внедрения, имеющих вероятностный характер. В ряде случаев прогнозирование выступает как необходимость разрешения социальной напряженности в коллективе

или создания мотивационных факторов развития социальных потребностей работников\*.

Как показывает практика последних лет, даже в условиях переходного периода в трудовых коллективах правомерно решать задачи социального прогнозирования. В качестве объектов исследования могут выступать все сферы жизнедеятельности трудового коллектива. Сегодня идут активные поиски вариантов обогащения и совершенствования труда, рациональных форм повышения профессионального роста работников. Довольно подвижной к условиям рынка является социальная и половозрастная структура коллективов. Весьма болезненно переживаемый этап отражается на реализации основных прав и свобод трудящихся.

В трудовых коллективах, принадлежащих к различным формам собственности, по-разному, но достаточно зримо проявляется делегирование работающими полномочий управления, заявляют о себе отношения власти, авторитета. Отсюда — новое содержание таких процессов, как социальное влияние, социальная ответственность и социальная зависимость, необходимость организовывать социальное взаимодействие в коллективах и социальную защиту его членов. Причем, когда в широком социальном пространстве — всей страны (регионов) — не действуют старые и не сложились новые социальные нормы.

В связи с этим можно однозначно говорить, что сегодня возникла уникальная обстановка, в условиях которой каждый трудовой коллектив нуждается в

---

\* См.: Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В. Искусство управленческой деятельности. — К., 1996. — С.84-104.

использовании тех или иных вариантов, форм, направлений социального прогнозирования, планирования и управления. Поскольку процессы социального развития коллективов не являются простыми, линейными, то и методологическая база такой работы должна опираться на многообразие методов, правил получения информации о состоянии объекта, вариантов его развития. Как уже говорилось ранее, таковым может являться весь коллектив в какой-то период его жизни, какая-то сфера его жизнедеятельности или какая-то проблема, от решения которой зависят перспективы его развития.

Нередко в качестве объекта прогнозирования в рамках трудового коллектива берется его исходное состояние и исследуется влияние тех или иных управленческих решений, проверяется их результативность.

Социальное прогнозирование дает возможность более отчетливо представлять уровни развития исследуемого объекта (какой-то его стороны), видеть его нормальное, экстремальное состояние, его оптимум. Оно позволяет более рельефно увидеть регулирующее, участвующее воздействие управления на ход социальных процессов, на их результативность; распознать организационно-упорядочивающую, мотивационно-стимулирующую сущность социального управления, если оно ведется и организовано по нормам своего исторического времени.

Как отмечают исследователи, в современных условиях социальное прогнозирование использует прогнозы двух типов: поисковый и нормативный. В рамках первого исследуется и описывается реальное и возможное состояние объекта, исходя из обнару-

женных тенденций развития с учетом форм и методов управления.

Поисковый прогноз, например, широко использовался и используется при изучении и разумном вовлечении в развитие трудового коллектива его социальных резервов. Он применим при исследовании процессов подготовки и переподготовки кадров, участия членов коллектива в управлении и самоуправлении, в разрешении конфликтов.

А.И.Герцен писал: “Действительно трудное для понимания не за тридевять земель, а возле нас, так близко, что мы не замечаем его..., наши практические отношения к другим людям, наши столкновения с ними. Людям все это кажется очень простым, чрезвычайно естественным, а в сущности нет головоломней работы, чем понять все это”\*.

Мы добавили бы — понять, исследовать и научиться управлять, разумно разрешать.

Во втором случае — нормативном прогнозировании — обязательно формулируются цели развития, определяется желаемое состояние, пути и средства его достижения. Данному типу прогнозов вполне подвластно исследование такой многообразной проблемы, как мотивация труда, жизнедеятельности личности в коллективе, удовлетворенности работой и жизнью. Удовлетворенность зависит от реализации (и развитости) потребностей, интересов, ценностей человека, а стимулирование, мотивирование предупреждает неудовлетворенность, поддерживает или повышает его удовлетворенность.

---

\* Герцен А.И. Полн. собр. соч. и писем. — П.-г.-М., 1907. — Т.IV. — С.397.

Исследуя понятие “удовлетворенность”, ученые замечают, что она, будучи многогранной по содержанию, является результатом способности индивида воспринимать и перерабатывать громадное число внешних факторов, формируя при этом систему притязаний, в том числе и поведенческую реакцию на происходящее. В реальной жизни происходит постоянное движение от установления равновесия к его нарушению и обратно к восстановлению путем применения соответствующего стимула.

Происходит как бы пульсирование состояния удовлетворенности:

- 1) равновесие — удовлетворенность;
- 2) нарушение равновесия — неудовлетворенность;
- 3) восстановление равновесия — стимулирование;
- 4) равновесие — удовлетворенность и т.д.\*

Нормативное прогнозирование позволяет определить допустимые и возможные варианты мотивации труда, поведения, которые могут использоваться в деятельности менеджеров.

Социальное прогнозирование, каким бы методом оно не осуществлялось, начинается со статистического анализа исследуемого объекта, построения динамических рядов с последующей экстраполяцией, использованием экспертных оценок основных тенденций развития, моделирования прогнозируемых явлений. А в ходе отработки возможных вариантов, сценариев развития событий, перехода исследуемых явлений в новое состояние широко используют социальные технологии.

---

\* См.: Социальные технологии: вопросы теории и практики. — К., 1994. — Кн.1. — С.76-77.

## ***2. Место и роль социальных технологий в управлении социальной жизнедеятельностью трудового коллектива***

За социальным диагностированием трудовых коллективов, разработкой прогнозов развития логически следует необходимость использования социальных технологий, с помощью которых возможно обеспечить перевод объектов в новое качество, в более устойчивое состояние, в благополучное решение тех узловых проблем, которые могли бы привести коллективы к социальному напряжению.

Понятие “социальная технология” вошло в науку несколько десятилетий назад. На основе научных исследований и их практического применения ныне сформировался целый раздел теории и методики социальных технологий\*. Анализ свидетельствует, что большинство исследователей видят в социальных технологиях способ управления, регулирования и планирования социальных процессов, конечный продукт социального проектирования, создания устойчивого социального пространства.

В конечном итоге ученые приходят к выводу, что социальные технологии способствуют созданию благоприятных условий жизнедеятельности современного человека. Поэтому разработка, уточнение содер-

---

\* Современные социальные технологии: сущность, многообразие форм и внедрение (Материалы Международной научно-практической конференции). — В 4 частях. — Белгород, 1991; Социальные технологии: вопросы теории и практики: Кол. монография в 2-х кн. — К., 1994; Социальные технологии: Толковый словарь. — Москва-Белгород, 1995; *Кравченко А.И.* Социология: Справочное пособие. — М., 1996. — С.265-275; *Лукашевич Н.П.* Основы социологии труда. — К., 1994. — С.135-147; и др.



жания, типологий, связанные с современным этапом развития социальных образований людей (социальных организаций, институтов, коллективов), продолжается. И среди них одно из первых мест занимает осмысление, подготовка, апробирование и внедрение социальных технологий, применяемых в управлении развитием трудовых коллективов. Например, Н.П.Лукашевич, анализируя реалии практики, рассматривает пакет социальных технологий для стабилизации трудового коллектива. Он включает в себя 13 направлений\*. А.А.Афонин на опыте зарубежных фирм описывает технологии участия персонала в управлении, общественного признания деятельности группы, отдельной личности в коллективе\*\*.

Разумеется, переживаемый ныне период преобразований вынуждает руководителей коллективов, службы управления постоянно отслеживать новые социальные явления и оперативно их разрешать, используя социальные технологии. В связи в этом следовало бы подумать над разработкой технологий прогнозирования, технологий организации, технологий регулирования и координации, контроля и учета происходящего. То есть в каждом конкретном случае возникает потребность в разработке и реализации пакетов социальных технологий. К сожалению, из-за не востребованности и малочисленности квалифицированных специалистов, умеющих этим зани-

---

\* *Лукашевич Н.П.* Основы социологии труда. — К., 1994. — С.138-139.

\*\* *Афонин А.А.* Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты. — К., 1994. — С.160, 181.

маться, социальные технологии применяются пока далеко не повсеместно.

По мере того, как трудовые коллективы будут подниматься до уровня современных социотехнических систем, а руководители обогатят себя знаниями социального менеджмента, социологии, социальной психологии и производственной педагогики, появится также потребность использования социальных технологий. Для многих трудовых коллективов Украины это завтрашний день. Более того, вряд ли требуются социальные технологии и социальный менеджмент руководителям, которые до сих пор работают в экстремальных условиях и принимают авторитарный стиль управления. Последний, как известно, состоит из приказов, команд, указаний. Тогда как при “демократическом лидере” приказы и команды составляют лишь 5% деятельности руководителя\*.

А все остальное — создание для работающих атмосферы, в которой они ощущали бы себя защищенными, способными реализовать свои жизненные намерения. Для создания и поддержания такой атмосферы и требуется использование социальных технологий. Разумеется, в тесном взаимодействии с целями организации, результативностью ее деятельности.

**Учебные задания:**

1. Используя научную литературу, попытайтесь обосновать необходимость использования прогнозов в социальной сфере жизнедеятельности трудовых коллективов.
2. Опишите один из вариантов использования результатов прогноза в социальном развитии трудового коллектива.
3. Пользуясь листом процедур технологизации социальных явлений, процессов (см. приложение), предложите для работы на-

---

\* Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В. Искусство управленческой деятельности. — К., 1996. — С. 13.

звание темы, которая могла бы стать началом этого вида деятельности.

## **Тема 9. Социальный менеджмент и инноватика в становлении и развитии трудовых коллективов**

### **1. Понятие и сущность социального менеджмента**

Понятия “менеджмент”, “менеджер” (от англ. manage — руководить, управлять, контролировать и т.д.) в последние годы довольно быстро вошли в науку и повседневную практику.

По своей сущности термин “менеджмент” является аналогом термина “управление”. Очевидно на этом основании Г.В.Щекин, раскрывая содержание науки социального управления, характеризует ее как теорию социального менеджмента\*. “Менеджмент на Западе, — пишут авторы толкового словаря “Социальные технологии”, — начинается с социального управления, с оптимизации социальных организаций и органически включает социальный результат в механизм получения прибыли, накопления капитала, расширения хозяйственной деятельности фирм, корпораций, предприятий мелкого и среднего бизнеса”\*\*.

---

\* Щекин Г.В. Теория социального управления. — К., 1996. — С.317.

\*\* Социальные технологии: Толковый словарь. — Москва-Белгород, 1995. — С.81.

Из этого краткого экскурса видно, что как менеджмент, так и управление имеют свое собственное содержание, свою специфику. Отсюда, наряду с разработкой общей теории управления, в последние годы началось активное изучение “Менеджмента организации”, “Менеджмента человеческих ресурсов”, “Экзистенциального менеджмента”, “Ин-новационного менеджмента”, “Спортивного менеджмента”<sup>\*</sup> и др.

Мы не случайно называем эти направления, ибо за ними (как и за не названными) стоит объект и субъект познания, управления и профессиональной деятельности. Но в центре каждого из них находятся люди в определенной системе социальных отношений и в определенных связях и взаимосвязях.

И, очевидно, правомерно утверждать, что для каждого вида профессиональной направленности или организационной целостности может существовать своя система управления, свой собственный менеджмент. Менеджмент как совокупность принципов, методов, средств и форм управления конкретным видом (организацией) деятельности. Менеджмент как орган управления.

Современная система взглядов на менеджмент и признание новой управленческой парадигмы, которая в конце XX века завоевывает все новых и новых последователей, главное внимание обращает на социальные аспекты своего содержания. “Менеджмент

---

<sup>\*</sup> Менеджмент организации / Румянцева З.П. и др. — М., 1995; Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорн. инф. — К., 1995; *Кравченко А.И.* Социология: Спр. изд. — М., 1996. — С.255; Спортивный менеджмент: Кол. мон. — К.: Старт, 1996; *Радугин А.А., Радугин К.А.* Социология. — М., 1995. — С.169; *Слинько О.Б.* Люди в вашем деле: Энциклопедия соционического менеджмента. — К., 1996.

направлен на человека, на то, чтобы делать людей способными к совместным действиям, делать их усилия более эффективными; менеджмент неотделим от культуры, основан на честности и доверии к людям; менеджмент формирует коммуникации между людьми и определяет индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат...»\*.

Анализируя принципы управления, которые формулируют авторы, исходя из новой управленческой парадигмы, можно сделать вывод, что сегодня правомерно говорить о появлении самостоятельного направления менеджмента — социального менеджмента. Он имеет свои цели, содержание, свои уровни.

Применительно к трудовым коллективам социальный менеджмент включает управление всеми сферами его жизнедеятельности с целью перевода в более высокое состояние, реализацию его потенциальных возможностей и резервов. Он означает многообразную работу по социализации как коллектива в целом, так и его подразделений (бригад, участков), конкретных людей. Ведь формирование потребностей, интересов, установок, систем социальных ценностей, их мотивация есть не что иное, как главное содержание социального менеджмента, а использование полученных результатов — как содержание деятельности менеджеров, то есть аппарата управления.

Разумеется, мы не склонны к преувеличению ни одного из факторов, влияющих на социальную жизнедеятельность трудовых коллективов, но следует заметить, что в каждом конкретном случае это будет

---

\* Менеджмент организации: Учебное пособие. — М., 1995. — С.32.

свое. Важно определить социальную значимость многообразных компонентов системы управления, отыскать, на что в данный конкретный момент можно повлиять, чтобы снять социальное напряжение, разрешить общественное противоречие.

## ***2. Инноватика и ее место в социальном менеджменте***

Изменения, происходящие в сфере производства под влиянием научно-технических, технологических, информационных революций, перемены в формах собственности, развитие рынка породили многочисленные нововведения. Явью дня стало и формирование новых механизмов управления. Нововведения всегда являются результатом осознания и удовлетворения потребностей людей, их коллективов в каких-то изменениях, реформах, в поисках и получении новых более высоких результатов.

Вот это постоянное стремление к новому, к совершенствованию, к его осмыслению и освоению, в трансляцию в систему культурных норм и образцов и привело к появлению в науке нового направления — **ИННОВАТИКИ**.

“Инновация, — замечают авторы толкового словаря “Социальные технологии”, — создание, распространение и применение нового средства (новшества), удовлетворяющего потребности человека и общества, вызывающего вместе с тем социальные и другие изменения”\*.

В настоящее время инноватика стала составной частью социологического знания, научного менедж-

---

\* Социальные технологии: Толковый словарь. — Москва-Белгород, 1995. — С.44.

мента. Например, известный московский ученый А.И.Пригожин еще в 1989 году публикует содержательную работу: Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). Авторы учебного пособия “Менеджмент организации” посвящают целый раздел своей работы инновационному менеджменту\*. В научный оборот вводятся такие понятия, как “инновационный процесс”, виды инноваций, циклы, этапы, рынок новшеств, инновационные технологии. Американские социологи Г.Ансофф и Г.Брандербург вводят понятие “инновационная организация”, подразумевая под ней организации, которые ориентированы на постоянно изменяющуюся и в то же время прогнозируемую, управляемую окружающую среду\*\*.

В результате нововведений происходят изменения и в формах жизнедеятельности людей, меняются их интересы, открываются их новые способности.

Все это в значительной мере оказывает влияние на социальный менеджмент и его содержание, настоятельно требует учета последствий происходящих социальных изменений. А они сегодня, как свидетельствуют выводы ученых, разительны\*\*\*. И вместе с тем обстановка как в обществе в целом, так и в большинстве социальных организаций, нуждается в инновациях. В инновировании нуждаются и трудовые коллективы. Для многих из них приспособление к

---

\* Менеджмент организации: Учебное пособие. — М., 1995.

\*\* Кравченко А.И. Социология: Справочное пособие. — М., 1996. — С.245, 262-265.

\*\*\* Бетакели Н. Пол-России уверено, что хороших людей больше, чем плохих // Комсомольская правда. — 1997. — 30 июля; Достойны ли вы лучшей жизни? — Экспресс-опрос // Киевские Ведомости. — 1997. — 22 июля. — С.18.

изменившейся экономической и социальной среде остается насущной и постоянно воспроизводимой задачей.

Таким образом сами коллективы оказываются объектами инноваций. Инновациям открыты процессы активизации социальной жизни коллективов, приспособление к рынку, формирование новой организационной культуры членов коллективов и др.

Если руководители трудовых коллективов обнаруживают и осознают потребности в переменах и ищут пути для их удовлетворения, то они, как свидетельствует практика, стремятся активизировать прежде всего человеческий фактор. Это осуществляется по трем направлениям. Во-первых, формируется и осуществляется система мероприятий по реализации утилитарно-практических мотиваций членов коллектива. Это наиболее близкая и существенная для многих трудящихся сторона предстоящих перемен. Ведь низкая оплата труда, несвоевременные выплаты, социальное бесправие и незащищенность беспокоят практически все социальные слои и группы. Спектр нововведений, способных активизировать жизнедеятельность коллектива, чрезвычайно широк. Главное, чтобы они способствовали формированию и совершенствованию новой системы потребностей и ценностей жизни членов коллектива, учитывали и обеспечивали социальные нормативы.

Во-вторых, осуществляется система нововведений, мотивирующая институциональное поведение членов трудового коллектива. Ныне в связи с реорганизацией отраслей производства, неравномерностью и противоречивостью их вступления в рынок, изменений в социальных статусах организаций это направление нуждается в продуманных инновациях. Особенно



обеспечивающих неразрывное единство интересов коллектива и его членов, профессиональную причастность к более широкой социальной реальности — интересам профессии и дела, которые значимы для региона, страны в целом.

В-третьих, годы преобразований, перемен в формах собственности, изменений в социальном статусе организаций и учреждений значительно повлияли, а в ряде коллективов свели на нет их причастность к формированию смысла жизни своих членов.

Предшествующий нынешнему период общественного развития выявил значительные резервы трудовых коллективов в этом направлении. Формы жизнедеятельности каждого члена коллектива, его жизненные ценности, образ жизни, деловая карьера формируются социальным окружением. Ныне в этом также есть необходимость, с учетом опыта цивилизованных стран. Практика показала, что члены коллективов часто не знают о своих перспективах, не знакомы с принятой в организации системой подготовки кадров, условиями развития и реализации профессиональных, моральных, физиологических и материальных потребностей. И наоборот, насколько они социально более активны, когда знают свои возможности и перспективы, а коллектив создает условия к тому, чтобы их реализовать.

В этих целях социальный менеджмент достаточно широко использует инновационный метод социологии управления. Он базируется на том, что благодаря информатизации и технологизации социального пространства коллектива руководитель, социальные менеджеры имеют возможность своевременно диагностировать жизнь коллектива. При помощи диагностики определяются болевые точки, намечаются пути

мотивации, способствующие прогрессу, локализации деструктивных явлений.

По своему существу каждый инновационный процесс включает в себя определенные этапы. Первый — обнаружение источника движения, необходимости изменений. О необходимости нововведений в социальной сфере коллектива могут сигнализировать сбои с адаптацией персонала к условиям рынка, неясности в перспективах развития организации, поведение формальных и неформальных лидеров по отношению к возможным переменам.

Второй этап — осознание потребности к переменам, нововведениям. В зависимости от объема, сложности и последствий нововведений необходима критическая переоценка старого варианта действий, переоценка ценностей и идеалов. А это, как правило, для руководителей коллективов наиболее трудоемкая задача. Особенно для тех, кто имеет ортодоксальное образование, кто привык работать по готовым стандартам. Инновационный замысел требует разработки инновационного плана, эксперимента, внедрения.

На третьем этапе происходит тиражирование нововведений, появляется необходимость изучать отношение к ним различных профессиональных, половозрастных, национальных групп. Ведь перемены всегда порождают как приверженцев, так и противников. Отсюда необходимость отслеживания настроений, доведение начатого до конца.

Основу организационной деятельности руководителя коллектива, социального менеджера составляют соответствующие технологии (элементы инновационного метода). Поэтому еще раз подчеркнем, кто осознал и определил потребность перемен, должен

отработать и технологии, по которым будут совершаться изменения. Руководитель обязан помнить, что нововведения являются источником противоречий, подчас социального напряжения, конфликтов. Более того, перемены могут вести к сбоям в организации, к временным потерям. Однако четко сформулированные цели преобразований, продуманные технологии, настойчивость в осуществлении принятого варианта развития будут залогом успеха.

Разумеется, если члены коллектива не только будут хорошо информированы о содержании и ходе реализации инновационного проекта (плана), но и сами окажутся участниками его претворения в жизнь.

***Учебные задания:***

1. Ознакомьтесь с научной литературой, в которой исследуется содержание инноватики и опишите ее понятийно-категориальный аппарат.
2. Пользуясь теоретическими основами инноватики, других наук, предложите свой план (проект) активизации социальной жизни трудового коллектива, в котором вы работаете.
3. Предложите и опишите социальные технологии повышения организационной культуры в вашем трудовом коллективе.

## **Процедуры технологизации социальных явлений, процессов от идеи (потребности) до реализации социальных целей\***

1. Выявление объективной потребности в развитии, совершенствовании, росте, реализации (процесса, явления) социального потенциала коллектива или личного потенциала работника.
2. Диагностика реального состояния процесса, явления, оценка эффективности его развития и использования.
3. Комплексный анализ уровня различия между реальным и возможным состоянием социальных явлений; выявление динамики, статичности, меры перемен и стабильности.
4. Выявление и формирование социальной проблемы, определение целей и задач.
5. Анализ проблемной ситуации.
6. Разработка возможных вариантов достижения цели.
7. Анализ альтернатив.
8. Выбор варианта решения (на основе деловых игр, построения имитационных моделей, проведения социального эксперимента и др.).
9. Подготовка к выполнению выбранного решения (определение этапов, объемов, содержания процедур).
10. Подготовка сценария действия.
11. Определение сметы затрат (экономических, технических, социальных, организационных).
12. Определение потребности в правовом, политическом, теоретическом обеспечении проводимых процедур.
13. Организация информационного обеспечения.
14. Организация контроля за ходом реализации программы технологизации.
15. Оценка эффективности реализации социальной технологии.

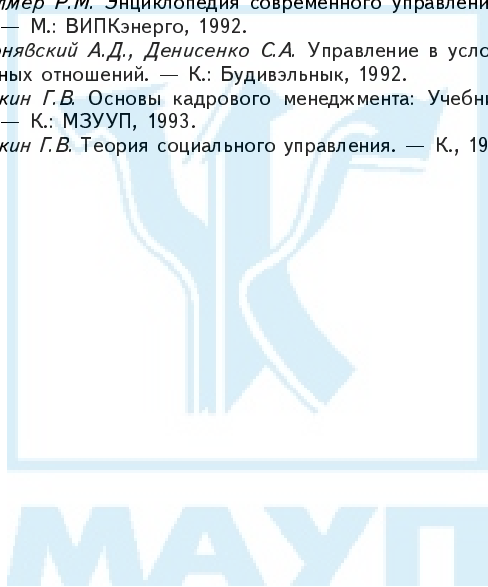
---

\* Составлено по кн.: Современные социальные технологии: сущность, многообразие форм и внедрение. — Белгород, 1991. — Т.1. — С.131-132.

## Рекомендованная литература

1. *Афонин А.С.* Основы мотивации труда. — К.: МЗУУП, 1994.
2. *Бурлакова Л.В., Абрамова А.И.* Совершенствование стилей и методов руководства предприятиями и организациями. — К.: УкрНИИНТИ, 1994.
3. *Волков А.И.* Человеческое измерение прогресса. — М.: Ника, 1992.
4. *Дикарева А.А., Мирская М.И.* Социология труда: Учебное пособие. — М.: Высшая шк., 1989.
5. *Дизель М.П., Мак Кинли Р.У.* Поведение человека в организации: Пер. с англ. — М.: Фонд "За экономическую грамотность", 1993.
6. *Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта. — М., 1995.
7. Кодекс законів про працю України. — К., 1994.
8. *Кравченко А.И.* Социология труда в XX веке. Историко-критический очерк. — М.: Наука, 1987; Социология: Спр. пособие. — М., 1996.
9. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент. В 3-х кн. — М.: Ника, 1992.
10. *Леонтьев В.* Экономическое эссе: Теория, исследования, факты и политика. — М.: Политиздат, 1990.
11. *Лукашевич Н.М.* Основы социологии труда: Конспект лекций для менеджеров. — К., 1994.
12. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П.Румянцевой. — М., 1995.
13. *Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В.* Искусство управленческой деятельности. — К., 1996.
14. *Пригожин А.И.* Социология организаций. — М., 1980.
15. *Пригожин А.И.* Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). — М., 1989.
16. *Радугин А.А., Радугин К.А.* Социология: Курс лекций. — М., 1995. — Гл.11, 13.
17. Социальное развитие предприятия и работа с кадрами / Под ред. В.Н.Якимова. — М.: Экономика, 1989.
18. Социальные технологии: вопросы теории и практики. В 2-х кн. — К., 1994.
19. Социальные технологии: Толковый словарь. — Москва—Белгород, 1995.
20. Социальное управление в производственных коллективах. Опыт, проблемы и перспективы. — М., 1985.

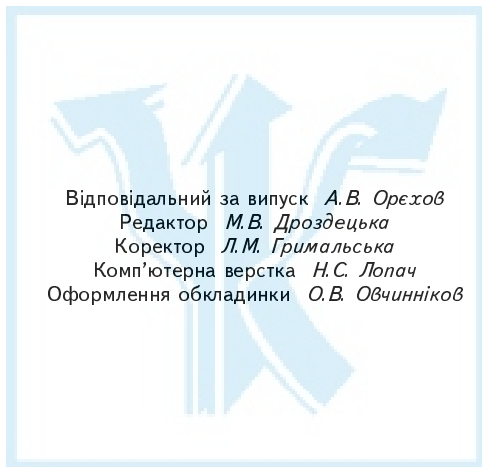
21. *Сухарев В.А.* Быть деловым человеком. — Симферополь, 1996.
22. *Тощенко Ж.Т.* Социальные резервы труда. — М., 1989.
23. *Тихомиров Н.П., Райцин В.Я., Гаврилец Ю.М., Спиридонов Ю.П.* Моделирование социальных процессов: Учебное пособие. — М.: Изд-во Рос. экон. академии, 1993.
24. *Трейси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла: Пер. с англ. — М.: Автор, 1993.
25. Управление — это наука и искусство / А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тэйлор, Г.Форд. — М.: Республика, 1992.
26. *Фалмер Р.М.* Энциклопедия современного управления. В 5-ти кн. — М.: ВИПКэнерго, 1992.
27. *Чернявский А.Д., Денисенко С.А.* Управление в условиях рыночных отношений. — К.: Будивэльнык, 1992.
28. *Щекин Г.В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. В 2-х кн. — К.: МЗУУП, 1993.
29. *Щекин Г.В.* Теория социального управления. — К., 1996.



## Содержание

<b>Введение</b> .....	3
<b>Тема 1. Особенности современного этапа жизнедеятельности трудовых коллективов: цивилизационные и внутриобщественные проблемы</b> .....	4
1. Трудовые коллективы в зеркале современной науки.....	4
2. Особенности современного этапа жизнедеятельности трудовых коллективов.....	8
<b>Тема 2. Организация трудового коллектива как сложной социотехнической системы</b> .....	11
1. Основания и условия формирования коллективов .....	11
2. Трудовой коллектив как социальная общность и социальный институт .....	13
<b>Тема 3. Социальная сфера трудовых коллективов: содержание, структура и функции</b> .....	19
1. Этапы и сферы социального развития трудового коллектива .....	19
2. Компоненты социальной сферы трудового коллектива.....	22
<b>Тема 4. Специфика управления социальным развитием трудовых коллективов в условиях становления рынка</b> .....	26
<b>Тема 5. Службы социального развития — новый тип управления деятельностью трудового коллектива</b> .....	34
1. Целевое предназначение и задачи службы социального развития в трудовом коллективе .....	34
2. Основные функции служб социального развития.....	38
<b>Тема 6. Руководитель в системе социального управления</b> .....	42
1. Руководитель и его функции в управлении социальным развитием коллектива.....	42
2. Значение профессиональной подготовки руководителя в управлении социальным развитием коллектива.....	46
<b>Тема 7. Основные принципы и методы управления социальным развитием трудового коллектива</b> .....	49
1. Принципы управления социальным развитием трудового коллектива: содержание, структура и специфика проявления.....	49
2. Методы управления социальным развитием трудовых коллективов ..	55
<b>Тема 8. Социальное прогнозирование и роль социальных технологий в становлении социальной сферы трудовых коллективов</b> .....	59
1. Социальное прогнозирование и его место в управлении .....	59
2. Место и роль социальных технологий в управлении социальной жизнедеятельностью трудового коллектива .....	64
<b>Тема 9. Социальный менеджмент и инноватика в становлении и развитии трудовых коллективов</b> .....	67
1. Понятие и сущность социального менеджмента .....	67
2. Инноватика и ее место в социальном менеджменте.....	70
<b>Приложение</b> .....	76
<b>Рекомендованная литература</b> .....	77

Навчальне видання  
**ГОРБУНОВ** Владилен Михайлович  
**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ  
ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ**  
**Конспект лекцій**



Відповідальний за випуск *А.В. Орехов*  
Редактор *М.В. Дроздецька*  
Коректор *Л.М. Гримальська*  
Комп'ютерна верстка *Н.С. Лопач*  
Оформлення обкладинки *О.В. Овчинніков*

Підписано до друку 10.03.98. Формат 70×100 1/32.  
Папір офсетний. Друк офсетний.  
Облік.-вид. арк. 3,1. Тираж 3000 прим. Зам. № 73<sup>6</sup>

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП).  
252039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП.

ДВПП МІННАУКИ УКРАЇНИ  
252650 МПС Київ-6, вул. Горького, 180