

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Т. А. Топеха

# ОРГАНИЗАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ

*Допущено методическим советом  
Пермского государственного национального  
исследовательского университета в качестве  
учебного пособия для студентов, обучающихся  
по направлению подготовки бакалавров  
«Социальная работа»*



Пермь 2021

УДК 36,331.1(075.8)  
ББК 60.82;60.83;60.84;60.94  
Т58

**Топеха Т. А.**

Т58 Организация, управление и администрирование в социальной работе : учебное пособие / Т. А. Топеха ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Пермь, 2021. – 120 с.

ISBN 978-5-7944-3678-5

В учебном пособии рассмотрены вопросы теории и практики организации и управления социальной защитой. Выделены для обособленного изучения вопросы социального управления социальными системами, а также организации и управления социальными учреждениями. Особое внимание уделено формированию целостного взгляда на процесс организации и управления как социальной сферой современного общества, так и отдельными учреждениями системы социальной защиты. В пособии используется материал, наработанный широким кругом научных отраслей, занимающихся изучением вопросов организации и управления в современном мире. Логика, структура и содержание пособия отражают авторское видение учебного курса «Организация, управление и администрирование в социальной работе».

Пособие адресовано студентам высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Социальная работа».

**УДК 36,331.1(075.8)**  
**ББК 60.82;60.83;60.84;60.94**

*Печатается по решению ученого совета юридического факультета  
Пермского государственного национального исследовательского университета*

*Рецензенты:* Гуманитарный факультет Пермского национального исследовательского политехнического университета (декан, д-р ист. наук, профессор **В. П. Мохов**)

старший преподаватель кафедры истории Отечества, истории медицины, политологии и социологии Пермского государственного медицинского университета им. Е. А. Вагнера, канд. социол. наук  
**А. А. Пучков**

ISBN 978-5-7944-3678-5

© ПГНИУ, 2021  
© Топеха Т. А., 2021

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	4
<b>Глава 1. Управление социальной системой</b> .....	6
§ 1. Социальное управление .....	6
§ 2. Социальное прогнозирование.....	32
Список рекомендуемой дополнительно литературы .....	44
Список интернет-ресурсов для знакомства с особенностями организации социального управления в разных странах и социальной политикой государств.....	46
<b>Глава 2. Организация в социальной работе</b> .....	47
§ 1. Организация как объект .....	47
§ 2. Организация как социальный процесс .....	61
§ 3. Организация как состояние .....	74
Список рекомендуемой дополнительно литературы .....	83
Список интернет-ресурсов для знакомства с практикой организации социальной работы.....	86
<b>Глава 3. Управление и администрирование в социальной работе</b> .....	87
§ 1. Организация управления в социальной работе .....	87
§ 2. Содержание управления социальной работой на разных уровнях.....	96
§ 3. Администрирование в социальной работе.....	101
Список рекомендуемой дополнительно литературы .....	108
Список интернет-ресурсов для знакомства с практикой организационного управления в социальной работе .....	110
<b>Список использованных источников</b> .....	111

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Данное учебное пособие поможет сориентироваться будущим специалистам сферы социальной работы в знаниях, накопленных широким кругом научных отраслей, связанных с организацией и управлением практики социальной работы.

На первый взгляд может показаться, что название курса слишком громоздко и его можно сократить до «Управление в социальной работе» или «Организация социальной работы». Однако это не так, поскольку, во-первых, вынесенные в название основные понятия учебной дисциплины не могут и не должны рассматриваться как синонимы. Во-вторых, эти понятия и в отдельности каждое из них являются сложными, т.е. обозначают сложные социальные феномены, которые изучаются представителями различных общественных и гуманитарных наук. Например, феномен управления изучается практически всеми научными отраслями, например, философией, социологией, психологией, экономикой и другими социально-гуманитарными науками, хотя мы можем заметить интерес и со стороны математики, а также технических наук к этому феномену.

Организация – еще более многогранное понятие, вследствие чего оно привлекает внимание представителей и естественных, и социально-гуманитарных и технических наук.

В связи с этим необходимо понимать, что интерес у представителей разных научных отраслей к данным социальным явлениям часто узкоспециальный, в то время как явления эти носят широкий, всеобъемлющий характер, а значит важно, особенно для будущих специалистов в сфере социальной работы, владеть не только узкими и поверхностными познаниями в этой области, а обладать системными, целостными (носящими междисциплинарный характер) знаниями. Это связано с особенностями их будущей профессиональной деятельности и объекта их профессионального интереса и воздействия – социальной системы, которая является одним из самых сложных по своей природе образований, поскольку вбирает в себя все более простые системы: биологические, экономические, технические и другие.

Учебное пособие соответствует логике читаемой учебной дисциплины бакалаврам направления подготовки «Социальная работа» и включает в себя выделение таких крупных блоков информации, как:

- социальное управление;
- организация в социальной работе;
- управление и администрирование в социальной работе.

Текст обозначенных глав опирается на знания, накопленные в разных отраслях науки и практики. Он знакомит студентов с историей развития знаний об изучаемых явлениях и практикой их применения в сфере социальной работы. К каждой главе приводится научная и учебная литература, которая позволит заинтересовавшимся той или иной проблемой студентам расширить и углубить свои знания через самостоятельное знакомство с дополнительной литературой. Также для дополнительной работы предлагаются списки интернет-ресурсов, которые позволят студентам самостоятельно ознакомиться с деятельностью по организации, управлению и администрированию системой социальной защиты в разных странах, а также на разных уровнях в Российской Федерации.

# ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ

## § 1. Социальное управление

Образ идеального (совершенного) общества, в частности его устройство, цели его существования и направления дальнейшего развития – это вечная проблема, волнующая человечество с незапамятных времен.

Идеал одного поколения, класса или социальной группы нередко не разделяется и не принимается другим поколением, классом или социальной группой. Это связано с целым рядом субъективных характеристик, присущих этим социальным общностям, отражающих их потребности и интересы, которые, естественно, способны вступать в конфликт, разрешаемый посредством политической деятельности, например борьбы за политическую власть в конкретном обществе, для того чтобы реализовать свои интересы и потребности в максимально полной мере.

Однако, даже если мы видим относительное единство и согласие в оценке и восприятии образа идеального общества<sup>1</sup>, то возникает не менее сложная проблема: **каким способом можно приблизиться к желаемому эталону?**

На этой почве мы можем видеть разворачивающиеся споры, которые продолжаются на протяжении всего обозримого периода истории человечества. При этом наблюдаются непродолжительные периоды согласия, которые прекращаются в связи с вновь вспыхивающими спорами: *«Куда двигаться»* и *«Какой путь более эффективен»*.

Причиной, по которой вопрос идеальной цели и пути к ней сохраняет свою актуальность уже несколько тысячелетий, выступает тот факт, что общество является одной из самых сложных систем, а также то, что в своем функционировании и развитии оно постоянно испытывает влияние целого ряда внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов, которые не только влияют на систему, но и требуют, чтобы она провела инвентаризацию и переоценку, переосмысление многих вопросов своего существования, функционирования и развития.

Весь этот комплекс постоянно существующих и возникающих вопросов и проблем требует воздействия на них, для того чтобы социальная система, как минимум могла существовать.

---

<sup>1</sup> Как цели

Социальная система (общество) – это сложное образование, которое нельзя представить только людьми, оно даже людей включает в себя не в одной, а нескольких ипостасях и должно это учитывать:

- биологической,
- психологической,
- социальной.

Однако общество как система образуется не только людьми, но и культурой, которая, как минимум, представлена искусством, наукой, традицией, техникой и технологиями.

И вот люди, как главные субъекты, движители социальной системы, объединяясь в группы и общности, создают многоплановость системы, связанной с разными аспектами реальности: экономической, духовной, социальной и др.

Каким же образом эта машина функционирует и куда она движется? Она кем-то управляется или развивается и функционирует сама по себе – самостоятельно?..

В середине XIX века человечество и наука подошли к тому рубежу своего развития, когда был накоплен достаточный багаж для того чтобы начать изучать и анализировать общество как самостоятельный объект научного исследования.

Важно заметить, что любой научный объект интересует человечество не столько с позиции чистого знания, сколько с позиции возможностей воздействия на этот объект, и возможности управлять им.

Для нашего дальнейшего разговора следует понимать, что существует несколько видов управления, определяемых системой, на которую оказывают воздействие.

Биологическое управление – это управление биологическими системами – объектами живой природой – изучается естественными науками, например: вопросы экологии и экосистем; развитие клетки, организма. Это имеет прикладное назначение, например сохранение экосистемы как оптимальных условий жизнедеятельности или определение возможности клонирования биологических систем.

Техническое управление – это управление объектами искусственной неживой природы – техническими системами – механизмами, сложными комплексами машин; производственно-техническими процессами. Оно изучается представителями, входящими в группу точных и технических

наук. Примером технического управления является обыденная практика современного человека – управление автомобилем, поездом; организация интернет-сетей, автоматизация производственных процессов.

Социальное управление – это управление человеческим обществом – социальной системой – оно находится в сфере интересов представителей социально-гуманитарных наук, например, политическое управление государством; воспитание и образование подрастающего поколения; экономическое управление ситуацией на конкретном предприятии или в населенном пункте.

Спецификой социального управления, о котором будет идти речь дальше, является то, что оно, осуществляя воздействие на сложное образование, – социальную систему – должно учитывать, как минимум основы биологического и технического управления.

Несмотря на достаточно давний интерес ученых к социальному управлению и наличию большого числа работ, в настоящее время до сих пор не существует однозначного и исчерпывающего определения этого феномена.

В современной научной и учебной литературе много пишут о социальном управлении (что вызвано актуальной ситуацией развития науки, техники, культуры и социальной жизни). Вместе с тем, несмотря на достаточно древний интерес к социальному управлению, можно видеть непрекращающиеся споры вокруг собственно категории социального управления. Например, еще в XIX веке К. Маркс писал, что «всякий непосредственный общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени управления, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от движения его самостоятельных органов»<sup>1</sup>. При этом он, анализируя капиталистическое управление, отмечал, что оно «носит двойственный характер, соответственно двойственности самого подчинённого ему производственного процесса, который, с одной стороны, есть общественный процесс труда для изготовления продукта, с другой стороны – процесс возрастания капитала, то по форме своей капиталистическое управление деспотично»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Маркс К. Капитал. М.: Издательство АСТ, 2001. Т.1. С. 267.

<sup>2</sup> Там же. С. 268.



Я.Н. Ханелис полагал, что «общественное управление – это многоконтурная система, охватывающая всю структуру базиса и надстройки. Основными контурами общественного управления являются: экономический, политический, административно-правовой, культурно-идеологический и научно-технический»<sup>1</sup>.

По мнению В.Г. Афанасьева, социальное управление «имеет антиэнтропийный в своей сущности характер и призвано противодействовать возмущающим систему внешним и внутренним факторам; ...целесообразно по своей направленности, причём конечной целью, сверхзадачей управления является оптимизация функционирования системы; ...используемая в управлении информация носит сигнальный характер, причём ...на принципе обратной связи»<sup>2</sup>.

В.И. Франчук полагает, что «социальное управление – это вид интеллектуальной человеческой деятельности, связанный с выявлением и решением проблем социальной организации, благодаря чему обеспечивается её продолжительное существование как социальной целостности и достижение её целей»<sup>3</sup>.

Н.Е. Серкина рассматривает социальное управление как социальный институт, обеспечивающий «систематическое регулирующее воздействие на социум и его системно-структурные элементы с целью их упорядочения и организации, контроля за деятельностью социальных субъектов и прогрессивного развития общественных отношений на основе объективных социальных закономерностей»<sup>4</sup>. Анализируя существующие подходы к пониманию и изучению социального управления, Н.Е. Серкина отмечает, что на современном этапе «постнеклассическая парадигма социального управления объединяет два противоположных подхода. С одной стороны, это заложенное в классической парадигме управления понимание роли и значения социального управления именно как сознательного воздействия управляющего субъекта на общество, социальную структуру и её изменение. С другой стороны, теория социального управления всё больше тяго-

---

<sup>1</sup> Ханелис Я.Н. Оперативное экономическое управление и информация. М.: Статистика, 1971. С. 10.

<sup>2</sup> Афанасьев В.Г. Социальная информация и управление обществом. М.: Политиздат, 1975. С. 105.

<sup>3</sup> Франчук В.И. Основы общей теории социального управления. М., 2000. С. 52.

<sup>4</sup> Серкина Н.Е. Парадигма социального управления в теории и практике социальной модернизации: автореф. дис. ... канд. филос. наук. Казань, 2005. С. 7.

теет к современному синергетическому дискурсу и идеям самоорганизации»<sup>1</sup>.

А.А. Гершанок и А.М. Ощепков, говоря об управлении социальными системами, рассматривают преимущественно производственный процесс. Они отмечают, что «социальное управление является тем процессом, который присущ человеческому обществу. Оно осуществляется, чтобы упорядочить общественные системы (организации), сохраняя их качественную специфику. Совершенствование и развитие этих систем обусловлено необходимостью общения сотрудников в процессе труда ввиду общественного характера трудового процесса»<sup>2</sup>.

При анализе всего многообразия дефиниций можно выделить некоторые точки единства при определении социального управления: наличие субъекта и объекта управления, наличие целеполагания и протекания управленческого воздействия в условиях сложной социальной системы. Одновременно можно выделить и отличия в определениях и главное из них связано с методологической основой, т.е. пониманием собственно социальной системы. В качестве социальной системы могут рассматриваться: социальная организация, социальная группа, отдельная сфера общественной жизни или в целом общество.

Исследователи единодушно в качестве объекта управления обозначают социальные процессы и социальные отношения в рамках конкретной социальной системы, например экономические, политические или социокультурные процессы или отношения в конкретном обществе, по отдельности или в своей целостности. В последнем случае речь идет о воздействии на общество в целом. Под субъектом управления, столь же единодушно понимаются те, кто должен аккумулировать информацию о состоянии объекта и, опираясь на научно обоснованное знание, принимать максимально эффективные решения, связанные с целым спектром задач: сохранения системы, её функционирования, адаптации системы или ее развития.

В дальнейшем, говоря о социальном управлении, будем его понимать как систематическое воздействие, основывающееся на достоверном и научно обоснованном знании, субъекта управления на общество в целом

---

<sup>1</sup> Там же. С. 17.

<sup>2</sup> Гершанок А.А., Ощепков А.М. Менеджмент: учеб. пособие. Пермь: Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2018. С. 10. – URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/gershanok-oshepkov-menedzhment.pdf> (дата обращения: 20.12.2020)

или его отдельные сферы для обеспечения их сохранности, функционирования и развития позволяющих эффективно (успешно) самоорганизовываться, самоструктурироваться и самоадаптироваться одной из самых сложных самоуправляемых систем – человеческого общества.

### Структура социального управления

При изучении социального управления исследователи принимают, как правило, сторону одного из двух теоретико-методологических подходов к его рассмотрению: структурный (выделение и анализ основных элементов социального управления) и организационный, иерархический (выделение основных уровней и звеньев в их строгой соподчиненности по исполняемым функциям). Остановимся на каждом подходе подробнее.

**СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД.** В определении категории «социальное управление» явственно видны два компонента (элемента) социального управления – **объект** и **субъект**, однако, к ним необходимо добавить еще два важных компонента: **цель управления**, которая присутствует, но не столь явственно видна в определении и **проект управленческой деятельности**.

Рассмотрим подробнее каждый компонент социального управления.

Выше уже отмечались сходства и различия в позициях ученых и практиков, которые исследуют категорию и феномен социального управления. Как же эти различия способны проявляться в дальнейшем, например, в практике социального управления?

Итак, главным моментом расхождения в позициях исследователей является методологическая позиция. Как мы уже отмечали, в качестве социальной системы могут выступать и социальные организации, и социальные группы, а также отдельные сферы общественной жизни или общество в целом. Однако возникает вопрос: с какой долей обоснованности и корректности можно вести речь о их полной идентичности?

Именно исходя из своих методологических позиций, исследователи выделяют основные компоненты, образующие социальное управление, в частности субъект и объект управления.

Одни полагают, что **субъект** – это люди и органы, которые ставят цели и принимают управленческие решения, которые в свою очередь обращены к **объекту** управления – людям, исполняющим эти решения.

Другие ведут речь о том, что **объект** управления – это не люди, а собственно социальные феномены (процессы, явления, отношения и т.д.), которые испытывают на себе воздействия сложного **субъекта** управления, представленного собственно субъектом управления и управляемыми субъектами.

В этом, на наш взгляд, и раскрывается та сложность, которая присуща социальной системе. Позиция первой группы исследователей, как правило, связана с их интересом к социальным системам, представленным социальными организациями, социальными группами (например, трудовыми коллективами), социально-экономическими отраслями. Они, разобравшись в тонкостях и возможностях воздействия на эти системы, экстраполируют свои знания и опыт на более сложные социальные системы – общности и общества.

Вторая группа исследователей полагает, что социальная система это не просто объединение людей, а нечто более сложное, поскольку социальная среда, с одной стороны, является для людей, включенных в нее объективной детерминантой<sup>1</sup>. С другой стороны, социальная система — это динамичное образование, которое постоянно изменяется под влиянием жизнедеятельности людей, например под влиянием открытий в науке, практических изобретений и др.

Представляется важным в этом вопросе остановиться на самом человеческом обществе как феномене. В определении оно обозначено как одна из самых сложных самоуправляемых систем. Человеческое общество, как минимум, включает в себя людей, культуру и отношения людей с объектами культуры, а также собственно взаимоотношения между самими людьми. В результате возникают и разворачиваются достаточно самостоятельные сферы общественной жизни такие, как культурная, политическая, экономическая, собственно социальная (в узком значении этого понятия) и др.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что общество нельзя представить в виде простой суммы людей, но оно не может существовать, функционировать и развиваться и без них. Оно является чем-то большим, поскольку включает в свой состав социальные сферы, образуемые в резуль-

---

<sup>1</sup> Например, мы все пользуемся конкретной языковой системой, не выбирая ее сознательно, не оценивая ее достоинства (преимущества) и недостатки, сложность или простоту. Мы с малых лет включаемся в процесс исполнения определенных правил, норм, требований и ролей, которые воспринимаются нами как нечто естественное и само собой разумеющееся.

тате взаимодействия людей, но что важно, – эти сферы начинают определять жизнедеятельность и характер, способы взаимодействия людей. Люди и культурные продукты предстают материально зримыми, осязаемыми воплощениями общества, которое во всей своей полноте реально, но слабо уловимо. Этот феномен можно сравнить в максимально упрощенном виде с физическим экспериментом: если взять монетку и поставив ее на ребро крутануть, то мы начнем воспринимать нечто, что не является собственно монетой, но образовано ее движением – мы будем видеть сферу, однако если сделаем попытку ее потрогать, то с легкостью разрушим этот феномен (сферу).

Человеческое общество – сложное образование, которое представлено на материальном и социальном уровне. На материальном уровне общество образуется людьми как биологическими системами, а также системами неживой природы – техника, строения, орудия и другие культурные продукты. Вместе с тем общество образуют специфичные компоненты социального воплощения, которые практически нельзя уловить на физическом (материальном) уровне: это целый спектр сфер (культурная, политическая, экономическая, социальная<sup>1</sup> и др.).

Таким образом, общество в процессе своего функционирования способно воспроизводить себя как на материальном, так и социальном уровне. Именно по этой причине, ведя речь о человеческом обществе, можно говорить о самоуправляемой системе.

Общество как сложная социальная система включает в свой состав не только простые социальные системы, но и продукты их взаимодействия – например, социальные институты – вследствие чего образуется система, включающая в себя как материальные, так и идеальные (духовные) элементы. В результате такого понимания общества (социальной системы) некорректно вести речь о социальном управлении только как об управлении людьми, поскольку, как правило, воздействие оказывается не собственно на людей, а на те идеальные или собственно социальные феномены, которые и становятся объектами управления<sup>2</sup>.

Для профессионалов в области социальной работы важно знать и понимать это, поскольку в своей будущей профессиональной деятельности

---

<sup>1</sup> В узком значении слова;

<sup>2</sup> Например, уровень бедности, благосостояние, образование, культура, качество жизни и др.

они будут вынуждены воздействовать не только на людей, как объект управления, а намного чаще как на социальные феномены, обусловившие определенные условия жизни конкретных людей и социальных групп.

Из этого следует, что, говоря о социальном управлении, не допустимо простое перенесение образа процесса управления, который применим к неживым, как правило, техническим системам. Рассматривая социальное управление корректнее говорить не об элементах, образующих данный процесс, а о подсистемах.

Итак, объект управления или **управляемая подсистема**, во-первых, является социальным объектом, который может быть представлен конкретной социальной организацией<sup>1</sup>, конкретной социальной группой<sup>2</sup>, конкретной сферой общественной жизни<sup>3</sup>, в целом общностью<sup>4</sup> или обществом<sup>5</sup>.

Во-вторых, следует различать во всех обозначенных случаях специфику объекта, т.е., собственно, что подвергается воздействию.

Когда в качестве объекта социального управления выступает организация, то управляющее воздействие направлено на людей, как правило, на сотрудников организации и их деятельность. В этом случае мы смотрим на объект и субъект управления глазами классического менеджмента.

Когда в качестве социального управления выступает социальная группа, то ситуация может быть аналогична предыдущей, например в случае управления трудовым коллективом или воздействия на профессиональное сообщество. Вместе с тем, когда мы под социальными группами понимаем категории населения, то на объект управления следует смотреть иначе, поскольку управление средствами классического менеджмента способно усугубить ситуацию, которая заставила нас задуматься об управлении. В этом случае людей нельзя относить к объекту управления, поскольку воздействие должно оказываться не собственно на них, а на их жизнедеятельность (конкретные стороны их жизнедеятельности). Поэтому относительно данной ситуации корректнее говорить, что объектом управления выступают стороны жизнедеятельности или жизнедеятельность в

---

<sup>1</sup> Например, предприятие, учреждение;

<sup>2</sup> Например, малоимущие, многодетные и др.;

<sup>3</sup> Например, социально-экономическая, социокультурная, политическая и др.;

<sup>4</sup> Например, конкретным поселением;

<sup>5</sup> Например, конкретным государством.

целом конкретных социальных групп, а люди, образующие эти группы, выступают в качестве управляемых субъектов.

Когда в качестве социального объекта управления выступают конкретные сферы общественной жизни, конкретные общности или общества, то в качестве объекта управления (воздействия) можно рассматривать только и только виды жизнедеятельности управляемых субъектов, т.е. люди, участвующие в тех или иных сферах общественной жизни, включенные в то или иное общество или общность, не могут и не должны рассматриваться в качестве объекта воздействия, поскольку изменению подвергается продукт, результат, условия их социальной жизнедеятельности, вследствие чего они выступают в качестве управляемого субъекта или субъекта управления (в случае самоуправления, например в конкретном поселении).

Ключевым различием выступает в первом и втором подходе к определению объекта управления глубина рассмотрения и понимания сути проблемной ситуации, которую намереваются преобразовать. В педагогической теории и практике эта проблема отразилась в разработке двух управленческих подходов: субъект-объектный (S-O) и субъект-субъектный (S-S). Где для S-O подхода принято объектом воздействия рассматривать ученика, а в S-S – его уровень развития, интересов, активность и т.д., которые зависят не только от педагога, но и от деятельности, а также отношения самого ученика. Это достижение педагогической науки важно знать, помнить и применять в практике социальной работы.

Таким образом, **управляемая подсистема** является сложным образованием, которое подразумевает обязательную вовлеченность людей, которые, с одной стороны, создают объекты, требующие управленческого воздействия для обеспечения их сохранности, функционирования и развития. С другой стороны, испытывают на себе, как правило, неосознаваемое воздействие этих самых объектов. При этом воздействие на социальные объекты, как правило, оказывается опосредованное, т.е. через людей, которые создают, поддерживают интересующие социальные объекты. Важно помнить, что, чаще всего, объект социального управления не совпадает с управляемыми субъектами.

Второй компонент социального управления – **управляющая подсистема**, она, как минимум, включает в себя **субъект управления** (в частности, такое видение присуще классическому менеджменту). Однако неред-

ко в социальном управлении **управляющая подсистема** представлена двумя структурными компонентами: **субъект управления** и **управляемые субъекты**.

Собственно субъектом управления может выступать как отдельный человек или группа лиц, так и специально созданный орган. В организации это может быть директор, собственники или совет директоров. На уровне государства – это правитель в лице монарха, президента или премьер-министра (в зависимости от типа государственного устройства) или группа лиц, например, совет старейшин в родоплеменных сообществах или вече. На уровне государства могут быть созданы и специальные органы управления, например, правительство, министерство и др.

Главная отличительная черта субъекта управления – это наличие власти (экономической, политической и др.), т.е. он является потенциальным носителем управленческого воздействия.

Вместе с тем история человечества изобилует массой примеров, когда субъект не пользуется своей властью, т.е. не оказывает необходимого управленческого воздействия. Вместе с тем важно понимать, что бездействие – это тоже воздействие, которое чаще всего оказывает негативное влияние на социальный объект, приводя его к деградации или даже уничтожению. Поэтому важно, чтобы субъект управления, кем бы он ни был представлен, был способен к выработке необходимой программы действий в конкретных условиях, для воздействия на конкретный социальный объект.

Управляемые субъекты, как правило, более многочисленны (по отношению к субъекту управления), но будет большим заблуждением идентифицировать их только с населением, т.е. конкретными людьми. Управляемые субъекты столь же сложны, как объект и субъект управления, и могут быть представлены просто людьми, специально созданными органами, в том числе организациями.

Их отличительной чертой является деятельность, которая направлена на осуществление (реализацию) программы или программ, созданных субъектом управления. Управляемыми субъектами могут быть как отдельные физические лица<sup>1</sup>, так и относительно организованные социальные общности, вовлеченные в процесс социального управления условия-

---

<sup>1</sup> Люди, имеющие чувство гражданского долга; просто равнодушные к той или иной социальной проблеме и т.д.;



ми жизнедеятельности<sup>1</sup>. К числу специально созданных органов можно отнести, например, департаменты регионального или муниципального уровня, комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав, организации социальной защиты, учреждения и др.

Может возникнуть вопрос: надо ли выделять профессионалов из их учреждения? Ответ – безусловно, ДА! Учреждение – это сложный организм, который включает в себя не только человеческие (кадровые) ресурсы для работы над актуальной социальной проблемой, но и иные ресурсы (материальные, финансовые, информационные и др.). Вместе с тем в деятельность конкретной организации вплетаются и потребители услуг, и равнодушные граждане, что в целом создает специфичное социальное образование, объединенное единой целью, – решение частной, конкретной социальной проблемы или ее аспекта.

Когда же речь идет об отдельном специалисте, то он может выступать в роли управляемого субъекта не только в рамках рабочего времени и пространства, но, что нередко, и в свое свободное время<sup>2</sup> они могут искать источники и средства решения социальных проблем вне организаций, с которыми они связаны трудовыми отношениями, они могут выступать в качестве равнодушных людей.

Однако это можно видеть не только в среде специалистов, но и собственно потребители социальных услуг могут демонстрировать подобную модель поведения и уже решать не только свои проблемы, но и проблемы других людей, воздействуя на пространство социальной жизнедеятельности.

Ранее говорилось, что объекты управления нельзя слепо отождествлять с управляемыми субъектами и связано это, как правило, с тем, что объект воспринимается как нечто пассивное, т.е. он не осознает, не размышляет, не переживает, а просто изменяется под влиянием субъекта управления, без его собственных усилий. Можно провести параллель с управлением автомобилем, который является объектом управления, а водитель – субъектом управления. Машина всегда будет выполнять ту программу действий, которую выработал субъект, и если субъект желает двигаться в обрыв или стену, то машина безропотно будет осуществлять данные действия.

---

<sup>1</sup> Социальные работники, врачи, педагоги и другие работники, профессионально непосредственно связанные с социальной сферой; люди с определенным социальным статусом (безработные, многодетные, малоимущие, инвалиды и др.) и т.д.

<sup>2</sup> Люди, болеющие душой за свое дело;

Совершенно другое дело, когда осуществляется управление социальным объектом. Классический менеджмент подразумевает наличие рычагов воздействия на работников, чтобы они делали то, что решено субъектом управления, например в лице начальника. Однако, несмотря на имеющуюся долю людей, которые практически слепо выполняют распоряжения<sup>1</sup>, всегда есть достаточная доля тех людей, которые переосмысливают поступающие распоряжения, в связи с чем может возникать и саботаж относительно решений субъекта управления. Например, условия военных действий – это тот случай, когда солдат обязан выполнить любой приказ вышестоящего, при этом любой ценой, в том числе ценой собственной жизни или жизни других. В истории масса примеров, когда солдаты отказываются выполнять приказ, где цена исполнения собственная жизнь (как правило, это представители армий-захватчиков), и связано такое поведение с отсутствием личного смысла. Вместе с тем не единичны и случаи, когда воины исполняют приказ прекрасно осознавая, что платой будет собственная жизнь, зачастую, это поведение можно видеть у представителей армий, защищающих свою Родину, поскольку они видят смысл не только в приказе, но и в собственной смерти. В мирной жизни таких контрастов намного меньше, но тем не менее их можно увидеть, если быть внимательным, и в жизнедеятельности любой социальной системы.

Выше говорилось о людях, которые связаны условиями строгой субординации, а что же будет, если программа действий ориентирована на людей, не связанных так жестко системой властных отношений? Здесь стоит вспомнить, что в большинстве современных стран правительство и чиновники, служащие являются «слугами народа», а не его «господами»!

Именно в момент осмысления и включается механизм исполнения – если программа действия, предложенная субъектом управления, полностью разделяется управляемыми субъектами, то и ее исполнение будет максимально полным и эффективным. Если она не разделяется в полной мере, то и ее исполнение будет связано с отношением управляемых субъектов – от полного отказа исполнять, до внесения изменений (или предъявления такого требования, если управляемый субъект не может сам внести изменения). Самое печальное завершение у программы, которая не воспринимается исполнителями как руководство к действию. В лучшем

---

<sup>1</sup> Можно вспомнить оправдания подсудимых на Нюрнбергском процессе своей невиновности в тех зверствах, которые они совершали.

случае можно видеть рефлексивное переосмысление субъектом управления данной программы и внесения в нее корректив, в противном случае такая программа может восприниматься как «мертворожденное дитя». Последнее может констатировать, что несмотря на наличие субъекта управления и разработку им программы действий, отсутствует собственно социальное управление.

Помимо субъектов в управляющей подсистеме, как уже видно из проведенного анализа, следует выделить целеполагание (**цель управления**) и проектирование (**проект управленческой деятельности**).

Из определения социального управления следует, что данное управление подразумевает не просто влияние на объект, а целенаправленное, осознанное, систематическое воздействие, что собственно и демонстрирует тот факт, что в управляющей подсистеме субъекты ориентируют свою деятельность и воздействия на социальные объекты при наличии четкой, ясной, осознаваемой цели, под которую вырабатывается проект или программа действий.

В самом общем виде **цель** социального управления – это создание и поддержание оптимального состояния объекта управления для его эффективного функционирования и дальнейшего развития.

Эта общая цель лишь на первый взгляд может показаться простой, но это не так, поскольку любой социальный объект является открытой системой, и помимо внутренней сложности, связанной с количественным и качественным разнообразием образующих ее элементов, можно столкнуться с неменьшим разнообразием внешних влияний, испытываемых и оказываемых в ответ на среду своего существования. Таким образом, нужно «подчеркнуть, что системы социального порядка постоянно испытывают на себе возмущающие воздействия как внешнего, так и внутреннего порядка»<sup>1</sup>.

И собственно цель социального управления заключается в своевременном и адекватном реагировании на эти воздействия, для того, чтобы либо стабилизировать состояние социального объекта, либо адаптировать его к новым условиям, а в особенно критичных условиях может быть по-

---

<sup>1</sup> Афанасьев В.Г. Указ. соч. С. 114.

ставлена цель, связанная с сохранением, поддержанием социального объекта, под действием разрушающих его воздействий<sup>1</sup>.

Именно для достижения поставленной цели субъект социального управления и должен выбрать проект управленческой деятельности (действий). Сначала субъект управления разрабатывает проект управленческой деятельности, в котором обязательно отражаются оценка ситуации, цель и стратегический план.

Для того чтобы разработать проект социального управления необходимо своевременно собрать и проанализировать большой пласт социальной информации касающейся:

- возмущающих факторов;
- внутреннего состояния социального объекта;
- ресурсов, необходимых для стабилизации (адаптации, поддержания)

социального объекта в оптимальном для имеющихся условий состоянии, а также возможность реконструкции социального объекта – его структуры, функций.

Вместе с тем субъект социального управления должен верно оценить всё разнообразие возмущающих воздействий и определить, какие из них опасны, а какие – нет; их кратковременные и длительные воздействия; ценную информацию отделить от шумов (бесполезной информации).

Сложность для субъекта социального управления заключается еще и в том, что любая социальная система «функционирует в условиях непрерывно изменяющейся среды, непрерывно увеличивающихся и разнообразящихся возмущающих воздействий, в условиях непрерывно увеличивающейся и разнообразящейся информации, обрушивающейся на систему. В этих условиях не может быть более или менее длительного, а тем более абсолютного соответствия внешней и внутренней информации, а значит и

---

<sup>1</sup> Так, в 2019 году вспышка коронавирусной инфекции запустила по всему миру такие «возмущающие воздействия», которые были связаны с всплеском заболеваемости внутри конкретных государств и необходимости на них реагировать, чтобы сохранить, как минимум, стабильную социально-демографическую ситуацию. Вместе с тем, практически все страны оказались в ситуации кризиса социально-экономического, который был вызван все той же инфекцией, а точнее ее влиянием на привычный ритм жизни обществ. Социально-экономическая обстановка в странах складывается не только под влиянием внутренних, но и внешних воздействий. Например, к числу внешних «возмущающих воздействий» можно отнести те страны, чья экономика тесно завязана на внешний туризм, ситуацию с ограничением в сложившихся условиях международных сообщений как со стороны правительств принимающих стран, так и стран, откуда, как правило, прибывали туристы.

длительного, а тем более абсолютного совершенства субъекта управления. Здесь всегда противоречие, несоответствие между внешним и внутренним системы, между внешней и внутренней информацией. Отсюда необходимость постоянного совершенствования системы управления, приведения её в соответствие с требованиями времени, исторического этапа развития общества»<sup>1</sup>.

В результате работы с информацией субъект управления должен представить проблему (обязательно четко и правильно сформулировав ее!), дать ей оценку, выделить главную цель и возможные подцели социального управления. Предложить возможную стратегию, для решения проблемы (точнее – достижения поставленной цели!).

Проект управленческой деятельности в дальнейшем должен развернуться в программу действий по достижению поставленной цели, подразумевающую не только оценку, но и оптимальное распределение всех необходимых ресурсов, организацию и координацию действий всех управляемых субъектов (с обозначением когда, что и к какому сроку должно быть выполнено).

**ИЕРАРХИЧЕСКИЙ ПОДХОД.** Одна из общепринятых моделей организационной структуры социального управления предложена Т. Парсонсом, который в зависимости от выполняемых функций предложил выделять три основных уровня управления:

- технический – низовое звено управления;
- управленческий – среднее звено управления;
- институциональный – высшее звено управления.

В количественном выражении организационная структура социального управления может быть представлена в виде пирамиды, где субъектов управления становится все больше по мере снижения уровня управленческого звена (см. рис. 1), а вместе с тем объект управления все более сужается (см. рис. 2). Институциональный уровень управления связан с управлением более масштабным социальным объектом, например, на уровне социального института или общества в целом.

---

<sup>1</sup> Афанасьев В.Г. Указ. соч. С. 116–117.



Рис. 1. Модель представительства субъектов управления по уровням структуры управления Т. Парсонса

Модель, предложенная Т. Парсонсом, применима к различным социальным объектам, поэтому в зависимости от масштаба социального воздействия можно видеть, что в условиях страны институциональный уровень социального управления может быть представлен правительством государства. В масштабах конкретной организации институциональный уровень социального управления может быть представлен руководителем учреждения.



Рис. 2. Модель охвата объектов управления по уровням структуры управления Т. Парсонса

Главная цель для субъектов этого уровня – определение основных проблем, которые препятствуют эффективному функционированию и раз-

витию социальной системы<sup>1</sup>; формулирование цели, эталонного образа социальной системы и стратегии их достижения. Это все находит свое конкретное воплощение в программах<sup>2</sup>, которые направляются для исполнения на следующий – управленческий уровень.

Однако функции субъектов институционального уровня социального управления не ограничиваются проектированием и прогнозированием. Они выполняют также и более прагматические функции:

- аккумуляция и перераспределение ресурсов;
- координация деятельности нижестоящих уровней управления, для того чтобы они, слаженно и согласованно действуя, двигались к единой цели;
- контроль за исполнением программ и при необходимости их корректировка.

На управленческом уровне объект социального управления несколько сужается и представляет (в зависимости от масштаба рассмотрения) конкретную социальную сферу, его сегмент или конкретную социально-территориальную общность.

В масштабах государства социальное управление этого уровня может быть представлено, например, правительством региона и региональным

---

<sup>1</sup> В соответствии с масштабом рассмотрения можно говорить о функционировании общества, отдельной отрасли или конкретной организации.

<sup>2</sup> В условиях пандемии коронавирусной инфекции, например, в Бельгии на институциональном уровне принято решение о необходимости мер по таким направлениям, как поддержка занятости, социальная защита работников и безработных граждан; социальные выплаты и пособия населению; поддержка бизнеса. В Турции – социальные выплаты и пособия, социальное обслуживание населения; поддержка населения и бизнеса в финансовой сфере. В Канаде – поддержка занятости, социальная защита работников и безработных граждан; социальная поддержка отдельных категорий граждан; поддержка бизнеса. В Германии – поддержка семей с детьми; поддержка бизнеса и экономики. В Китае – поддержка занятости, социальная защита работников и безработных граждан; поддержка занятости за счет поддержки бизнеса; поддержка доходов и потребления населения. В Австралии – поддержка занятости, социальная защита работников и безработных; социальная поддержка отдельных социальных групп; поддержка в сфере здравоохранения и социального обслуживания; поддержка населения и бизнеса в финансовой сфере; поддержка бизнеса и экономики. В Японии – поддержка занятости, социальная защита работников и безработных граждан; поддержка бизнеса. (по данным Социального бюллетеня № 12 от 2020 г. «Социальная политика в зарубежных странах в условиях пандемии» подготовленным Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации. URL: <https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/social/social.2020.3.pdf> (дата обращения: 18.04.2020).

министерством. Главной целью субъектов социального управления, находящихся на управленческом уровне, является, во-первых, анализ и оценка ситуации для того чтобы спрогнозировать ход выполнения программы, направленной с институционального уровня, и отправка обратной связи – обозначить требуемые ресурсы, сроки, а также возможные ограничения и риски при выполнении данной программы. Во-вторых, формулирование цели и эталонного образа для своей социальной системы, а также стратегии их достижения, которые разворачиваются в программах для следующего – технического – уровня.

В практическом плане субъекты данного уровня социального управления выполняют аналогичные функции субъектов институционального уровня<sup>1</sup>, но помимо этого они подготавливают отчеты по исполнению программы (решений) институционального уровня, с обозначением как успешности при их достижении, так и имеющихся проблем.

На техническом уровне объект социального управления максимально конкретизируется и сужается, принимая форму конкретной социальной проблемы (например, высокая детская преступность конкретной территории, высокий уровень безработицы конкретной территории, низкий уровень жизни населения конкретной территории и т.п.) или социальной группы (например, инвалиды конкретной территории, многодетные семьи конкретной территории и т.п.).

В масштабах государства технический уровень социального управления может быть представлен администрацией муниципального образования, специально созданным органом (например, организации федерального значения).

Главными задачами субъектов социального управления технического уровня являются:

- организация деятельности по реализации конкретных решений, выполнение программ, направленных вышестоящим уровнем;
- контроль за исполнением решений и программ;
- подготовка отчетов об исполнении принятых решений и программ;
- сбор информации на местах о состоянии социального объекта.

---

<sup>1</sup> В приложении к социальной системе своего масштабного уровня.



## Роль социального управления в жизни общества

Таким образом, социальное управление – это функция любой социальной системы, обеспечивающая ее существование и развитие; сохранение, адаптацию и самовоспроизводство; оптимальный уровень состояния, необходимый для ее жизнедеятельности.

При этом общество как самоорганизующаяся система, активная и высокоорганизованная, информационно постоянно осуществляет самоуправление не только для того, чтобы поддерживать в оптимальном состоянии само себя, но и для того, чтобы выявлять возможные пути развития в будущем.

Социальное управление в любом обществе, в любой исторической период осуществляется для соблюдения социальной справедливости<sup>1</sup> – не только поддержания, объединения различных групп людей в единый организм, но и развития этого организма до того уровня, когда каждый его участник может на равных условиях максимально удовлетворять свои потребности. Это возможно только в условиях, когда социальные проблемы<sup>2</sup> ликвидированы<sup>3</sup>, либо сведены к минимуму.

К настоящему времени из практического и научного опыта обобщены и выделены **основные законы и принципы** социального управления, но, прежде чем познакомиться с ними, уточним, что такое **закон**, а что такое **принцип**.

*Закон* – это «необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями. Закон выражает связь между предметами, составными элементами данного предмета, между свойствами внутри вещи. Существуют законы функционирования; развития. Законы носят объективный характер, выражая реальные отношения вещей. Различают статистические и динамические закономерности.

На основании познания закона достигается предвидение будущего, осуществляется претворение теории в практику. Посредством познанных

---

<sup>1</sup> Которая может пониматься по-разному;

<sup>2</sup> Для разных сообществ и в разное историческое время они могут сильно отличаться;

<sup>3</sup> На самом деле для динамичной самоуправляемой и самоорганизующейся системы полная ликвидация проблем является утопией (!)

законов оказывается возможным управление как природными, так и социальными процессами»<sup>1</sup>.

Согласно словарю С.И. Ожегова, **принцип** это:

«1) основное, исходное положение какой-нибудь теории, учения, науки и т.п.

2) убеждения, взгляды на вещи.

3) основная особенность в устройстве чего-нибудь»<sup>2</sup>.

Таким образом, законы социального управления описывают объективные связи, которыми опасно пренебрегать, а принципы социального управления формируют определенные правила, которым следует большинство. Законы носят постоянный характер, в то время как принципы социального управления могут изменяться под влиянием глобальных социальных процессов, как правило, связанных с социально-экономическими, общественно-политическими, социокультурными и тому подобными преобразованиями.

К основным законам социального управления можно отнести следующие:

**1. Закон приоритета социальных целей.** Главной целью социального управления является поддержание равновесия и развития общества. Общество невозможно без составляющих его субъектов, поэтому главной является именно социальная цель – «постоянное повышение качества жизни его членов, их благосостояния, социального самочувствия, непрерывное совершенствование образа жизни»<sup>3</sup>.

Именно для этого и осуществляются, организуются другие виды деятельности, как-то: политика, экономика, производство.

**2. Закон доминирования глобальных стратегических целей.** Из него следует, что при наличии большого числа подсистем, входящих в социальную систему центральным элементом являются люди (субъекты социальной системы), однако социальная система (общество) это единый механизм, поэтому каждая подсистема, имея свои специфические важные цели, тем ни менее должна помнить о глобальной стратегической цели, которая доминирует над целями каждой подсистемы и является интегри-

---

<sup>1</sup> Философский энциклопедический словарь. М.: Советская Энциклопедия, 1983. С. 188.

<sup>2</sup> Ожегов С.И. Словарь русского языка. М.: Рус. яз., 1985. С. 515.

<sup>3</sup> Основы социального управления: учеб. пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. М.: Высш. шк., 2001. С. 43.

рующим началом, которое и обеспечивает как равновесие системы, так и возможность ее развития.

Из истории человечества видно, что происходит, если этот закон нарушается. Когда выпячиваются цели экономической подсистемы, то люди (субъекты) становятся приложением (дополнительной подсистемой), которая должна обеспечивать экономический прирост любыми средствами. Это видно на примере предприятий в постсоветский период: как результат – разрушение промышленной сферы и собственно экономический упадок, а вместе с ним и всего общества – снижение уровня благосостояния большинства населения, ухудшение социального самочувствия, который выразился в многочисленных забастовках рабочих за свои права; утечка «мозгов» и молодежи за рубеж и т.п.

При доминировании военной подсистемы мы видим откат в духовно-культурном, экономическом, социальном развитии и др. При этом нарушается нормальный ход развития не только данного общества, но и всех тех, кто оказался рядом (например, нацистская Германия начала XX в.).

**3. Закон необходимого разнообразия** гласит: чем сложнее объект управления, тем сложнее должен быть и орган управления.

Поскольку «управляющая система призвана быть готовой к восприятию разнообразия возмущений, способной блокировать, не пропускать те элементы многообразия, которые могут нарушить нормальное функционирование системы, а тем более разрушить её, и «пропускать», ассимилировать те элементы среды, которые полезны системе, способствуют сохранению её качественной определённости, её нормальному функционированию, совершенствованию и развитию»<sup>1</sup>.

**4. Закон возрастающей субъективности и интеллектуальности в управлении.** Он тесно связан с предыдущим и может быть выражен следующим утверждением: управление усложняющимися социальными системами требует от управляющей подсистемы постоянного интеллектуального совершенствования и развития. Поскольку усложняющийся объект управления требует большего интеллектуального развития, то происходит возрастание в управлении субъективности.

Субъективность может проявляться как в разной степени готовности к пониманию и переработке, в том числе трактования и объяснения поступающей информации, так и в характере исполнения, выстраивания

---

<sup>1</sup> Афанасьев В.Г. Указ. соч. С. 115.

собственно управленческой деятельности. Последнее проявление субъективности в управлении связано с наличием у исполнителей (субъектов управления) специфических интересов, ценностей, установок, потребностей, культуры отношений и т.д.

**5. Закон единства и целостности социальной системы.** «Система управления должна обладать организационным и функциональным единством. Она должна содержать все необходимые элементы, объективно требуемые целями и задачами управления. Функциональная целостность означает, что система управления должна реализовывать все функции, необходимые для достижения целей системы.

Это означает, что вся система должна быть построена на основе единых принципов, подходов, единых интересов, что отнюдь не означает унификацию, единообразия звеньев, уровней и подходов в управлении.

Без обеспечения единства и целостности системы управления, без чётких принципов её построения невозможна эффективная деятельность ни одной большой системы – ни федерации и её структурных подразделений, ни её субъектов, ни экономики регионов, фирм и т.п.»<sup>1</sup>.

То есть данный закон гласит, что при отсутствии единства и целостности системы управления распадается и социальная система, которая должна управляться этим органом.

**6. Закон экономичности и эффективности управления** гласит, что управленческое воздействие должно быть своевременным и приносить максимальную пользу, с возможно минимальными негативными последствиями.

В этом законе отражаются такие важные параметры управления, как время и результат. «Он отражает одно из важных требований к управлению – его оперативность.

При оперативном управлении ликвидацией чрезвычайной ситуации (ЧС) необходимо вести тщательный учёт баланса времени, сопоставляя имеющееся время с динамикой развития ЧС и вычисляя его резерв или дефицит. С этой целью при управлении ликвидацией ЧС следует рассматривать два вида времени – располагаемое и требуемое, которые находятся в противоречии.

---

<sup>1</sup> Николаева Э.В. Теория управления: учеб. пособие. Улан-Удэ: Изд-во БГСХА им. В.Р. Филиппова, 2010. С. 15–16.

Располагаемое время – временный отрезок, в который мы должны уложиться при осуществлении какого-либо мероприятия, чтобы обеспечивался его успех.

Потребное время – время, в которое мы можем уложиться при осуществлении данного мероприятия с учётом подготовки, обеспеченности и состояния системы»<sup>1</sup>.

Данный закон демонстрирует тесную связь между временем принятия управленческого решения, выполнения управленческого воздействия на объект и результатом (состоянием социального объекта), в том числе и его дальнейшего функционирования, существования и развития.

Важно помнить, что несвоевременное управленческое решение и/или управленческое воздействие способны принести скорее деструктивное влияние.

**7. Закон обратной связи.** При осуществлении социального управления важно помнить об *обязательности* обратной связи, которая позволяет (особенно в динамичных системах, к которым относится и социальная система) получать объективную, адекватную и своевременную информацию о состоянии социального объекта; ходе управленческого воздействия; возможных проблемах в исполнении управленческого решения.

Собственно, он замыкает и смыкает процесс социального управления с первым из рассмотренных законов, позволяя помнить, что социальное управление осуществляется в интересах общества и составляющих его субъектов. Также он находится в связке со вторым законом, для того чтобы своевременно и оперативно реагировать на меняющуюся ситуацию и уточнять (корректировать) глобальную стратегическую цель в соответствии с внутренними и внешними требованиями для социального объекта. И, конечно, с шестым законом, для повышения оперативности, скорости и эффективности управленческого решения и воздействия.

То есть при нарушении данного закона вся управляемая система приходит в рассогласование, особенно в аспекте **субъект–объект управления**. Вследствие этого рассогласования начинается деструкция в социальной объекте – его разрушение и деградация.

Итак, законы позволяют нам получить знание, понимание тех связей между элементами управления, которые существуют объективно и неумолимо, но не говорят о том, как сделать, чтобы социальное управление бы-

---

<sup>1</sup> Там же. С. 17.

ло эффективным и корректным (своевременным, целеориентированным и т.д.). На этот вопрос ответ можно получить, обратившись к **принципам управления**, которые могут меняться под воздействием внешних и/или внутренних условий.

Социальное управление осуществляется под влиянием сложившихся в конкретном обществе, в конкретный исторический период норм, правил, знаний и т.п. Все они формируют определенные правила, которым следует большинство. Рассмотрим некоторые важные для социального управления принципы.

**1. Принцип научности социального управления.** Связан с необходимостью соотносить принимаемые управленческие решения с имеющимися в настоящее время научными знаниями, для получения надежного, планируемого результата в функционировании и развитии социального объекта.

Этот принцип следует, как минимум, из Законов №№ 3, 4 и 6.

**2. Принцип прогнозирования социального управления.** Он говорит о необходимости при организации управленческой деятельности «здесь и сейчас» понимать к какому результату и эффекту его приведет само по себе, а с другой стороны, как будет себя вести социальный объект под влиянием тех внешних и внутренних факторов, которые уже начали свое воздействие. В этом случае субъект управления может сориентироваться и понять, какие цели/задачи в ближайшем и дальнем будущем могут рассматриваться как стратегические, а какие – в качестве второстепенных, несущественных, которые либо не оказывают решающего влияния на социальную систему, либо могут разрешиться естественным ходом событий. Также этот принцип позволяет понять степень адекватности и эффективности конкретных управленческих решений; методов; технологий и т.п.

Этот принцип позволяет не оказаться заложником времени, а подойти к проблемным моментам в существовании, функционировании или развитии социального объекта с максимальной готовностью и продуманностью плана необходимых действий.

**3. Принцип ответственности за результаты социального управления.** В основе любого действия субъекта управления должно лежать не только понимание, что происходит и каковы последствия принимаемого управленческого решения, но и понимание личной ответственности (как

на уровне законодательном, так и морально-нравственном) за те решения, которые принимаются или не принимаются, а также их последствия.

Отсутствие в основе социального управления данного принципа приводит к тяжким последствиям, как правило, необратимым для существования, функционирования и дальнейшего развития социального объекта.

**4. Принцип системности социального управления.** Говорит о необходимости постоянно соотносить принимаемые управленческие решения с теми, что уже были приняты ранее и осуществляются, а также с теми, которые приняты и реализуются в конкретных подструктурах социального объекта.

**5. Принцип иерархичности социального управления** связан с необходимостью понимания специфики социальной системы, как объекта управления и делегирования управленческих функций нижестоящим уровням, например, от общегосударственного уровня, на региональный, от него, в свою очередь к народным органам самоуправления.

**6. Принцип гласности в принятии решения** ориентирует на максимальную прозрачность в действиях субъекта управления по отношению к управляемым субъектам, если этот принцип выполняется, то управляемые субъекты либо более точно и эффективно реализуют управленческое решение, либо, осуществляя обратную связь, позволяют субъекту управления скорректировать свое решение в свете конкретной ситуации (обстоятельств), которые лучше видны управляемым субъектам.

Этот принцип позволяет воплотить знание, предоставляемое, как минимум, Законами №№ 1, 4, 5, 6 и 7.

**7. Принцип программно-целевого обеспечения** связан с определенным подходом к организации управленческого воздействия на социальный объект, а точнее на конкретные проблемы, т.е. локальное, направленное воздействие.

**8. Принцип специализации управления** следует из Законов №№ 3 и 4 и подразумевает высокий уровень профессионализма субъекта управления, а точнее тех лиц, которые включены в орган, олицетворяющий субъект управления, – это разные специалисты, которые являются высококвалифицированными профессионалами в своих сферах.

**9. Принцип интеграции управления** неразрывно связан с предыдущим принципом и, собственно, представляют собой две стороны одной медали.

Так, даже высококлассный, но всё-таки узко специализирующийся, профессионал способен свести на нет социальное управление, поскольку будет вычленять в проблеме только то, что ему понятно. Именно по этой причине и требуется включение принципа интеграции управления, который позволяет объединить в единое целое усилия различных специалистов и верно оценить имеющиеся проблемы, правильно расставить акценты и определить стратегическую линию в движении социального объекта, которое должно осуществляться не отдельными специалистами, пусть и высокопрофессиональными, а **командой**, где каждый участник отвечает за свою узкую задачу, но понимает, видит и осознает ту цель, которая их всех объединяет и организует в единое целое – в субъект управления.

## § 2. Социальное прогнозирование

На протяжении всей истории человечества интерес к будущему, стремление «заглянуть вперед» является постоянным спутником человека. Интерес этот может быть объяснен разными причинами, но праздное любопытство стоит далеко не на первом месте, чаще всего стремление понять и познать будущее связано с попыткой преодолеть страх неизвестного, которое ожидает нас впереди.

Ученые полагают, что интерес и понимание временного континуума прошлое-настоящее-будущее связан с развитием системы знаний, накапливаемых и систематизируемых в человеческом обществе. Как только большинство человеческого общества преодолело ступень физиологических потребностей<sup>1</sup>, связанных с удовлетворением насущных потребностей и жизнью в режиме «здесь и сейчас», человек начал осознавать время и события, как происходящие не только «здесь и сейчас», но также в прошлом и будущем.

Однако вопрос прошлого отодвинем на второй план, а на первый вынесем проблему переживания грядущего. Вопрос «Что будет дальше?» очень важен как для отдельного человека, так и для общества и человечества в целом, связано это со стремлением избежать различного рода неприятностей – «подстелить соломку». Для социального управления достижение будущего является одним из важных этапов, без которого невозможно никакое целенаправленное воздействие.

---

<sup>1</sup> По мотивационной теории А. Маслоу.



Современные футурологи выделяют разные подходы к постижению будущего и часть из них активно используется различного толка шарлатанами, стремящимися удовлетворить свои личные потребности за счет страха, который испытывает большинство других людей перед будущим. Ранее уже говорилось о потребности и необходимости, чтобы социальное управление было основано на научном знании, т.е. том, которое позволяет понимать, анализировать феномены окружающего мира с тем, чтобы иметь возможность к ним максимально эффективно и конструктивно приспособиться.

Во всех современных учебниках по социальному прогнозированию<sup>1</sup> неизбежно констатируется несколько подходов к осмыслению и интерпретации феномена прогнозирования.

Наиболее широко распространенным является подход, в рамках которого прогноз не предполагает решения проблем будущего, а только выступает в качестве научного обоснования создаваемых субъектом управления планов и программ развития.

До XX в. прогнозирование осуществлялось в форме предсказания, однако предсказание позволяет только понять, что некое событие будет, но не позволяет организовать эффективное воздействие на ситуацию в настоящем, поскольку неизвестны многие данные, которые важно учитывать. С этой проблемой в разное время и в разных странах столкнулись В.А. Базаров-Руднев (1924–1928 гг.) и Т. Гордон, О. Гелмер и др. (конец 1950-х – начало 1960-х гг.), но пришли к одному и тому же выводу – необходимо выделять два типа прогнозов: поисковый и нормативный.

**Поисковый (генетический, эксплораторный)** – выявление назревающих проблем «путём логического продолжения в будущее тенденций, закономерности которых в прошлом и настоящем достаточно хорошо известны»<sup>2</sup>.

**Нормативный (телеологический)** – «выявление оптимальных путей решения перспективных проблем на основе заранее заданных критериев»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Бестужев-Лада И.С. Социальное прогнозирование. Курс лекций. М.: Педагогическое общество России, 2002. С. 67–68; Тощенко Ж.Т. Социология управления: учебник. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. С. 68; Чурилова Г.А. Прогнозирование, проектирование и моделирование социальной работы с молодёжью. СПб.: Нестор-История, 2014. С. 31.

<sup>2</sup> Бестужев-Лада И.С. Указ. соч. С. 23–24.

<sup>3</sup> Там же. С. 24.

Однако научное прогнозирование и особенно социальное прогнозирование является достаточно сложным делом, в виду высокой степени динамичности социальной системы, с одной стороны, а с другой – связано с тем, что социальные системы характеризуются саморегулированием, а, следовательно, способны благодаря внутренним факторам изменять (трансформировать) складывающиеся тенденции в обществе.

«Социальное прогнозирование базируется на различных методах изучения объективных закономерностей (тенденций) социально-экономических, социально-политических и духовных процессов, а также на моделировании вариантов их будущего развития с целью формирования, обоснования и оптимизации перспективных решений. Следует отметить, что **прогнозы обладают способностью к самореализации**, но только в том случае, если смыкаются в единую цепь потребности и интересы людей как на уровне общественной, так и их личной жизни. Опыт прогнозирования и реализации прогнозов показывает, что их ценность связана также с вариативностью подходов к решению общественных проблем, с глубиной анализа систем вероятности наступления возможных изменений»<sup>1</sup>.

Как отмечает В.Г. Афанасьев, «сама по себе информация нейтральна, однако люди воспринимают её по-разному... восприятие информации каждым человеком зависит от его субъективных представлений, а также ориентации на мнение других людей. ...представления человека, хотя они и субъективны, **детерминируются его местом в производстве, системе общественных отношений**»<sup>2</sup>.

При этом важно помнить, что «социальная информация не просто знание, запечатлённое в человеческом сознании, а то знание, что **вносит изменение в его сознание**... «Информация, – пишет Ю.А. Шерковин, – это то, что вносит изменения в наше сознание или чувства и переживается нами психически либо в виде выработки и принятия решений, либо в виде тех или иных эмоций».

Несомненно, в социальных системах содержится информация, не проходящая через сознание, не являющаяся результатом отражения разнообразия природы в человеческом мозгу. Человек или не подозревает о существовании этого рода информации, или у него нет достаточных научных и технических средств, чтобы извлечь её. По-видимому, этого рода

---

<sup>1</sup> Тощенко Ж.Т. Указ. соч. С. 81–82.

<sup>2</sup> Афанасьев В.Г. Указ. соч. С. 42.

информацию ... следовало бы назвать **потенциальной информацией** в отличие от актуальной, используемой человеком. ...

В сфере общественного бытия, пишет А.Д. Урсул, вычленяется, во-первых, структурная информация, заключённая в любых предметах человеческой культуры ..., которые специально не выполняют информационных функций, во-вторых, свободная информация, участвующая в тех или иных социальных процессах.

Взаимодействие социальных объектов не всегда отражается, фиксируется сознанием человека. Всегда имеется класс взаимодействий, не проходящих через человеческое сознание. Этого типа взаимодействия влияют на сознание и поведение человека, социальных групп и классов, выступают как факторы управления, однако как стихийные факторы, не проходящие через сознание людей, а соответственно и не учитываемые в их практических делах»<sup>1</sup>.

Невозможно не согласиться с В.Г. Афанасьевым и в том, что «целью управления любым социальным объектом является достижение оптимального функционирования и развития системы. Однако решение задач на оптимум обязательно связано с вариативностью возможных решений, хотя каждое из них и однотипно по своему целевому назначению»<sup>2</sup>. Вместе с тем, «чтобы эффективно управлять, необходимо располагать глубоко научной информацией об обществе с его многочисленными и разнообразными компонентами и отношениями, чертами и характеристиками, обществе в его функционировании и развитии»<sup>3</sup>.

При организации социального управления важно помнить, что «научное управление обществом предполагает строгий учёт взаимодействия самых различных, нередко противоречивых факторов, воздействующих на течение общественных процессов, их не только качественный, но и количественный анализ, определение известных числовых показателей (сроков, темпов, результатов, уровней, степени, интенсивности и др.»<sup>4</sup>.

«Для принятия решения орган управления должен быть хорошо информирован:

о сущности и конкретных проявлениях объективных закономерностей, которые действуют в сфере общественной жизни, являющейся ком-

---

<sup>1</sup> Там же. С. 56–57.

<sup>2</sup> Афанасьев В.Г. Указ. соч. С. 98.

<sup>3</sup> Там же. С. 104.

<sup>4</sup> Там же. С. 108.

петенцией этого органа, о механизмах действия этих законов, о методах и формах, которые нужно применять в целях их благоприятного использования для решения управленческих задач;

об общих целях, стоящих перед обществом на данном этапе его развития и о задачах, которые призван решить орган, чтобы способствовать достижению общих целей;

о внутреннем состоянии объекта управления и окружающей его среды, о возможностях и способностях людей решить поставленные перед ними задачи;

о методах и средствах управления, которые нужно использовать для обеспечения эффективного функционирования системы, достижения поставленных целей.

Управление – непрерывно осуществляющийся процесс целесообразного воздействия на систему. ...Субъект управления только потому может воздействовать на управляемую систему, что непрерывно получает информацию о её состоянии, равно как и о состоянии окружающей среды, её отклонениях в движении системы к заданной цели, перерабатывает эту информацию в решения, команды, передаёт их объекту управления, корректируя его поведение, обеспечивая выполнение заданной, программы.

Всякий управленческий цикл начинается со сбора, обработки информации и заканчивается получением информации, которая является исходной для нового управленческого цикла»<sup>1</sup>.

Помимо этого, необходимо знать и помнить, что социальное управление неразрывно связано с феноменом неопределённости, обусловленных множеством факторов и разной степенью их понимания, владения знаний о них. Оно нацелено не просто на решение очевидных проблем, но также социальное управление должно предвосхищать назревающие социальные трудности и уметь их вовремя и максимально эффективно решать. Поэтому, «чтобы решить проблему, нужно прежде всего её выявить, правильно понять степень её важности, предельно ясно её сформулировать. Проблем в управлении возникает множество. Одни из них очевидны, другие ещё находятся в стадии становления, не видны на поверхности, а потому для их выявления, оценки и решения необходима большая исследовательская работа. ...задача субъекта управления состоит в том, чтобы исключить или хотя бы свести до минимума критические ситуации...

---

<sup>1</sup> Афанасьев В.Г. Указ. соч. С. 117–118.

Чем меньше критических ситуаций, чем системнее, продуманнее управляющее воздействие, тем эффективнее система управления.

Есть и второй, более эффективный путь подготовки и принятия решений – путь планирования **проблем**, точнее, планомерного поиска проблем. Трудности, противоречия, узкие места в системе ещё не проявились отчётливо, имеются лишь определённые, зачастую не лежащие на поверхности признаки, симптомы, указывающие на возможность их проявления в будущем»<sup>1</sup>.

### Типологии социального прогнозирования

Проблема определения категории «информация» в современной науке стоит очень остро, вокруг данной категории ведутся ожесточенные споры для того чтобы понять *что* это такое, но касаясь **социальной информации**, которая используется для построения прогнозов, сталкиваемся с фактом, что она достаточно сложна как по своей структуре, так и по своей сущности. Существуют разные подходы рассмотрения феномена информации и социальной информации, в частности.

**Семиотический подход** фокусируется на выяснении отношений между приёмником и передатчиком информации.

Этот подход позволил выделить следующую важную особенность: «подготовка приёмника информации влияет на количество получаемой им семантической информации»<sup>2</sup>.

**Прагматический подход**, фокусируя внимание на ценности информации, пытается «установить зависимость между информацией, приёмником информации и целью, которую он перед собой ставит»<sup>3</sup>.

Данный подход особенно важен для социального управления, поскольку, для принятия решения в конкретной ситуации, требуется не вся информация, а только та, которая позволит социальной системе двигаться к намеченной цели.

**Энергетический подход** концентрирует внимание на сущности информации и в частности на ее «не силовом» воздействии: «при незначительной, порой ничтожно малой величине энергии сигнала, несущего ин-

---

<sup>1</sup> Там же. С. 164–166.

<sup>2</sup> Афанасьев В.Г. Указ. соч. С. 15.

<sup>3</sup> Там же. С. 16.

формацию, воспринимающая система реагирует с несравненно большей энергией»<sup>1</sup>.

Энергетический подход важно учитывать особенно при обращении с социальной информацией, например, выраженной словом, и здесь уместно вспомнить строки Ф.И. Тютчева:

Нам не дано предугадать,  
Как наше слово отзовется, -  
И нам сочувствие дается,  
Как нам дается благодать...

Однако в большинстве своем исследователи соглашаются с Н. Винером, что информация объективна и представляется нам как «отражение». По этой причине в ходе прогнозирования должно понимать, **откуда** к нам может поступать информация, что является ее источником.

В качестве таковых источников может выступать широкий и разнообразный круг социальных явлений (одушевленных и неодушевленных):

- 1) **Субъекты, акторы** (например, эксперты, категории населения и т.д.);
- 2) **Социальные объекты:**
  - a) статистические данные разных уровней;
  - b) документы учреждений и организаций, в том числе архивные, например, отчеты, доклады, жалобы, заявления и т.д.;
  - c) научно-исследовательские отчеты, в частности социологические, экономические, политические и др.;
  - d) социальные процессы и явления.

Таким образом, необходимо понимать, что в прогнозе используется информация о будущем *прямая* и *косвенная*, но она обязательно должна быть достоверной, надежной, объективной.

В социальном прогнозировании используются разные типологии прогнозов. Чаще всего прибегают к **проблемно-целевым прогнозам**, которые ориентированы на цель – **для чего** нужен прогноз. Они бывают двух типов и чуть ранее о них уже говорилось.

**Поисковый прогноз** – ориентирован на определение вероятных состояний социальных объектов или явлений в будущем. В первую очередь он пытается ответить на вопрос: **что будет** с интересующим объектом, **при сохранении имеющихся** в его развитии **тенденций**? Именно поэтому его раньше еще называли *трендовым, генетическим прогнозом*.

---

<sup>1</sup> Там же. С. 21.

**Нормативный прогноз** – связан с определением вероятных путей и сроков достижения желаемого состояния социальным объектом или явлением в будущем, исходя из осознаваемых идеалов, целей, норм, стимулов. Таким образом, этот прогноз ориентирован на поиск ответа на вопрос: **как достичь желаемого состояния** интересующего объекта?

В этой типологии можно выделить пять подтипов прогнозов, которые различаются, во-первых, разной степенью соотношения в них поискового и нормативного прогноза, а во-вторых, сфокусированы на решении узкого вопроса:

**Целевой прогноз** более близок к нормативному прогнозу, но без элементов поискового прогноза будет не объективен. Он связан с решением проблемы целеполагания – *что желательно и почему*.

**Плановый прогноз** (план-прогноз) практически в равной мере включает в себя поисковый и нормативный прогноз, с тем чтобы отобрать оптимальную информацию для ответа на вопросы, *как и в каком направлении* ориентировать планирование, для эффективного достижения намеченной цели.

**Программный прогноз** ориентирован на поиск ответа на вопрос *что необходимо* для достижения желаемого. На первый взгляд, может показаться, что это чисто нормативный прогноз, но без учета состояний важных элементов в различные периоды времени, способных оказывать влияние на конечную цель, он будет бесполезен и необъективен, а данную информацию позволяет получить только поисковый прогноз.

**Проектный прогноз** (прогнозный проект, дизайн-прогноз) позволяет получить информацию о том, *как возможно* конкретное состояние социального объекта или явления и *как* этот социальный объект (явление) *может выглядеть*. Этот подтип прогноза позволяет составить ряд альтернатив, из коих будет отобран наиболее оптимальный вариант, который может быть положен в основу реального проектирования.

**Организационный прогноз**, как и целевой, более тяготеет к нормативному прогнозу, поскольку напрямую ориентирован на выработку текущих операций: *в каком направлении* ориентировать решения, чтобы достичь цели? Однако только благодаря сопоставлению поисковых и нормативных прогнозов (их данных) возможен охват всего комплекса необходимых мероприятий.

По временному периоду, который упреждает предвосхищение прогнозы принято классифицировать на:

**Оперативный** (текущий) – ориентирован на временной интервал, когда существенных изменений в объекте прогноза (ни качественных, ни количественных) не ожидается. Этот период, как правило, локализован временным интервалом длительностью до 1 года.

**Краткосрочный** – ориентирован на временной период, в котором ожидаются только количественные изменения интересующего объекта. Как правило, он локализуется интервалом от 1 года до 5 лет.

**Среднесрочный** – ориентирован на прогнозирование объекта во временном периоде, когда возникают качественные изменения, но все-таки количественные изменения преобладают над качественными. Как правило, локализуется периодом в 5–10 лет.

**Долгосрочный** – ориентирован на временной период, в который возможны как количественные, так и качественные изменения, но качественные преобладают. Этот тип прогнозов, как правило, охватывает удаление до 15–20 лет.

Важно отметить, что кратко-, средне- и долгосрочные прогнозы в разных социально-экономических отраслях (или социальных отраслях) имеют свои специфические периоды, выраженные конкретным временным интервалом, связанным с целым рядом факторов. Например, в сфере политики, мы под долгосрочным периодом будем понимать 10 лет, а в градостроительстве, например, под краткосрочным будет пониматься период минимум в 10 лет.

**Дальнесрочный** (сверхдолгосрочный) – ориентирован на период времени, когда можно вести речь о существенных и значимых качественных изменениях в прогнозируемом объекте, в связи с чем речь совершенно не ведется о количественных показателях. В таком прогнозе могут быть очерчены лишь общие черты и ожидаемые перспективы развития. Как правило, это период, превышающий 20 лет.

По объекту прогнозирования принято выделять три больших сферы:

**Естественнонаучная**, которая включает в себя прогнозы по таким направлениям, которыми практически невозможно управлять, в связи с чем прогнозы возможны только поисковые, например:

- биологические, включая сельскохозяйственные;
- медико-биологические;
- геологические;
- метеорологические;
- космологические.



**Научно-технические** (инженерные), касаются направлений максимально контролируемых и управляемых, в связи с чем требуют (в зависимости от целей) применения как поисковых, так и нормативных прогнозов, например:

- перспективы развития науки;
- перспективные проблемы техники;
- состояние явлений техносферы.

**Обществоведческие**, касаются сферы социальной в широком смысле этого слова. Специфика этой сферы в том, что в ней предсказания легко трансформируются в предуказания, т.е. возникает эффект самоосуществления или саморазрушения прогноза, связанный со спецификой объекта, в связи с чем требуется постоянное сочетание нормативного и поискового прогнозов и их соотношение зависит от состояния прогнозируемого объекта. Примерами могут выступать такие направления, как:

- социально-медицинские (следует отличать от медико-биологических);
- социально-экологические;
- экономические;
- социологические (социальные, в узком смысле слова – развитие социальных отношений);
- психологические;
- демографические;
- архитектурно-градостроительные;
- образовательно-педагогические;
- культурно-эстетические;
- государственно-правовые (юридические);
- внутривнутриполитические;
- внешнеполитические.

Не менее важным для построения прогнозов является **инструментарий прогнозирования**, а также способ обработки полученной информации. На современном этапе развития футурологии принято выделять три таких способа:

- **оценка перспектив развития;**
- **экстраполяция тенденций;**
- **моделирование состояния объекта** (явления, процесса).

*Для оценки перспектив развития* социального объекта, как правило, прибегают к опросному методу (массовому опросу или экспертному опросу).

*Для экстраполяции тенденций*, как правило, строят динамические ряды, характеризующие развитие интересующего социального объекта.

*Для моделирования* социального объекта прибегают к построению поисковых и нормативных моделей социального объекта, на определенный временной период упреждения. Они могут быть в виде системы уравнений; сценария; имитации; графического изображения и т.д.

На практике все три способа переработки социальной информации используются, как взаимодополняющие и образуют последовательные этапы прогнозирования<sup>1</sup>:

**1. Предпрогнозная ориентация.** Разработка программы прогнозного исследования.

**2. Построение исходной модели прогнозируемого социального объекта.** На этом этапе через уточнение с помощью экстраполяции и оценки перспектив состояния и развития социального объекта конструируется его базовая модель, лежащая в основе дальнейшего прогноза.

**3. Сбор данных прогнозного фона.** Этот этап важен для дальнейшего прогноза, потому что именно условия фона задают те или иные влияния на изучаемый объект.

**4. Построение динамических рядов показателей,** которые будут выступать остовом для будущих прогнозных моделей, строящихся методами экстраполяции.

**5. Построение серии предварительных поисковых моделей.** Здесь разрабатываются модели социального объекта, с учетом внутренних и внешних показателей, с обязательной вариацией минимального/максимального значения и поиска наиболее вероятного.

**6. Построение серии предварительных нормативных моделей.** Строятся вариации моделей, как и на предыдущем этапе, но они связаны с поиском оптимального варианта для заранее определенных критериев и в соответствии с заданными на первом этапе нормами, идеалами, целями. На этом этапе может формироваться либо модель идеальная, т.е. не ограниченная прогнозным фоном, либо относительная, т.е. такая, которая привязана к рамкам фона.

---

<sup>1</sup> Бестужев-Лада И.В. Указ. соч. С. 76–78.

**7. Оценка достоверности, точности и обоснованности прогноза.** Этап связан с уточнением предварительных моделей посредством экспертного опроса.

**8. Выработка рекомендаций,** этап, переносящий прогнозное исследование в сферу социального управления. Именно на этом этапе через сопоставление поисковых и нормативных моделей социального объекта предлагаются управленческие решения. Также этот этап может быть связан с построением серии прогнозных моделей-сценариев, которые учитывают последствия рекомендаций.

**9. Экспертиза прогноза и рекомендаций.** На этом этапе вновь происходит экспертное обсуждение, которое должно способствовать доработке прогноза и рекомендаций и представлению результатов прогнозного исследования заказчику.

**10. Предпрогнозная ориентация.** Этот этап зацикливает (замыкает и смыкает) работу над прогнозированием социального объекта. Он ориентирован на сопоставление результатов, которые были получены на девятом этапе с новыми данными прогнозного фона и продолжение в замкнутом цикле прогнозного исследования социального объекта, для того чтобы повысить эффективность социального управления.

Хотелось бы акцентировать внимание на нескольких замечаниях, важных особенно для обществоведческих прогнозов:

1. Эффективность прогнозов связана не только со степенью их достоверности, точности, дальности, но и с тем, насколько прогноз содействует повышению обоснованности, объективности, эффективности разрабатываемых на его основе решений;

2. Обоснование прогноза помимо эмпирического подтверждения/отрицания правильности гипотезы, обязательно имеет этап предварительного обоснования (до наступления момента, когда возможно эмпирическое обоснование) через проверку результатов прогнозного исследования контрольными исследованиями, с использованием иных методик.

3. Современный инструментарий прогнозирования не универсален и не всемогущ. Этот факт важно учитывать при уточнении задания (на этапе предпрогнозной ориентации).

## Список рекомендуемой дополнительно литературы

1. Агулина С.В. История социальной работы: учебное пособие / С.В. Агулина. – Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2014. – 250 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=62943> (дата обращения: 18.12.2020)
2. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: учебник / Г.В. Атаманчук. – 4-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 579 с.
3. Афанасьев В.Г. Социальная информация и управление обществом / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1975. – 408 с.
4. Бабосов Е.М. Общая социология: учеб. пособие для студентов вузов / Е.М. Бабосов. – 2-е изд., стер. – Мн.: «Тетра Системс», 2004. – 640 с.
5. Бабюх В.А. История социальной работы (с древнейших времён до начала XX века): учебное пособие / В.А. Бабюх, Р.В. Куприянов; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2018. – 196 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=100538> (дата обращения: 18.12.2020)
6. Баландина Т.М. Социология управления: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению 39.03.01 «Социология» / Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова. – Саратов, 2016. – 224 с.
7. Бестужев-Лада И.В. Социальное прогнозирование. Курс лекций. – М.: Педагогическое общество России, 2002. – 392 с.
8. Грин Д.Дж. Возвращение в гражданское общество: Социальное обеспечение без участия государства / пер. с англ. – М.: Новое издательство, 2009. – 220 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=49422> (дата обращения: 18.12.2020)
9. Друкер, Питер Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
10. Замараева З.П. Ресурсно-потенциальный подход в системе социальной защиты населения России: монография / З.П. Замараева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 270 с.
11. Катцина Т.А. Общественное призрение и благотворительность в Енисейской губернии (1822-1917 гг.): монография / Т.А. Катцина. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2018. – 200 с.

URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=100065> (дата обращения: 18.12.2020)

12. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2005. – 1136 с.

13. Луков В.А. Социальное проектирование: учеб. пособие / В.А. Луков. – 7-е изд. – М.: Изд-во Московского гуманитарного университета: Флинта, 2007. – 240 с

14. Маргулян Я.А. Социальная политика: учебник / Я.А. Маргулян. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2011. – 236 с.

15. Семенкова С.Н. Социальная работа: вчера, сегодня, завтра (на примере Тюменской области): учебное пособие / С.Н. Семенкова. – Саратов: Издательство «Вузовское образование», 2016. – 129 с.  
URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=52024> (дата обращения: 18.12.2020)

16. Соловьянов А.П. Социальная защита несовершеннолетних в БССР (1921–1930 гг.) / А.П. Соловьянов; науч. ред. В.К. Коршук. – Мн.: Беларус. навука, 2013. – 203 с.: ил. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=29521> (дата обращения: 18.12.2020)

17. Социальная политика: учебник / под общ. ред. Н.А. Волгина. – М.: Издательство «Эксмо», 2003. – 736 с.

18. Социальный бюллетень № 12 2020 г. «Социальная политика в зарубежных странах в условиях пандемии» подготовленный Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации. URL: <https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/social/social.2020.3.pdf> (дата обращения: 18.12.2020)

19. Спирина В.И., Спирина М.Л. История социальной работы на Кубани: учебно-методическое пособие / В.И. Спирина, М.Л. Спирина. – Армавир: РИО АГПА, 2014. – 129 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=54525> (дата обращения: 18.12.2020)

20. Сравнение социальных моделей Европы: социальная и трудовая политика в Европе: монография / Г.В. Романова [и др.]; под ред. проф. Н.Ш. Валеевой; М-во образ. и науки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. - Казань: Изд-во КНИТУ, 2016. – 140 с. URL:

<https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=79529> (дата обращения: 18.12.2020)

21. Стегний В.Н. Социальное прогнозирование и проектирование: учебник для академического бакалавриата / В.Н. Стегний. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 182 с.

22. Тощенко Ж.Т. Социология управления. Учебник / Ж.Т. Тощенко. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.

23. Ханелис Я.Н. Оперативное экономическое управление и информация / Я.Н. Ханелис. – М.: Статистика, 1971. – 239 с.

24. Шахотько Л.П. Домохозяйство, семья и семейная политика в Беларуси / Л.П. Шахотько, Д.В. Шахотько; Национальная академия наук Беларуси, Институт экономики. – Мн.: Беларуская навука, 2018. – 400 с.  
URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=88669> (дата обращения: 18.12.2020)

### **Список интернет-ресурсов для знакомства с особенностями организации социального управления в разных странах и социальной политикой государств**

1. Правительство Великобритании URL: <https://www.gov.uk/>
2. Правительство Германии URL: <https://www.bundestag.de/>
3. Правительство Канады URL: <https://www.canada.ca/en.html>
4. Правительство Китая URL: <https://www.gov.cn/>
5. Правительство Норвегии URL: <https://www.regjeringen.no/en/id4/>
6. Правительство России URL: <http://government.ru/>
7. Правительство США URL: <https://www.irs.gov/ru>
8. Правительство Финляндии URL: <https://valtioneuvosto.fi/etusivu>
9. Правительство Франции URL: <https://www.gouvernement.fr/>
10. Правительство Швейцарии  
URL: <https://www.admin.ch/gov/en/start.html>
11. Правительство Швеции URL: <https://www.government.se/>
12. Правительство Японии URL: <https://www.japan.go.jp/>

## ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ

Понятие «организация» достаточно сложно с точки зрения смысловых аспектов, так, например мы можем сказать: «В организации требуется организация организации». Сразу трудно понять и может даже показаться, что в этой фразе нет никакого смысла и только уточняющие слова позволяют уловить смысл фразы: «В организации требуется организация организации труда». На первый взгляд фраза могла показаться совсем не тем, что хотели сказать и, в связи с этим, вспоминаются строки Ф.И. Тютчева:

Как сердцу высказать себя?  
Другому как понять тебя?  
Поймёт ли он чем ты живёшь?  
Мысль изречённая есть ложь.

Однако, если разобраться с понятием «организация», то смысл предложенной фразы становится очевидным.

Слово «организация» происходит от позднелатинского *organize* – сообщая стройный вид, устраиваю. Оно отражает три смысловых аспекта:

«1) внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением.

2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

3) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определённых процедур и правил»<sup>1</sup>.

Первое определение отражает аспект **состояния чего-либо**, второе – **процесс**, а третье – **объект**.

### § 1. Организация как объект

В рамках данного учебного пособия важны все названные смысловые аспекты понятия «организация», но знакомиться с ними будем по порядку и начнем с организации как **объекта**. В рамках учебной дисциплины «Организации, управления и администрирования в социальной работе» интересна **организация** как социальная система.

---

<sup>1</sup> Философский энциклопедический словарь. С. 463.

Вообще, для жизнедеятельности людей организованность совместных действий есть существенный признак, характеризующий их в качестве социальных существ. В обычной жизнедеятельности люди объединяются испокон веков для удовлетворения насущных потребностей и достижения общих интересов, целей: занятие охотой, выполнение сельскохозяйственных работ, оборона от врага земель и т.д. В связи с этим в социологии принято выделять два типа организаций как социальных систем – естественные и искусственные. Нас интересуют вторые, которые появляются как реакция на требования ряда областей, в которых усложнилась система взаимосвязей между людьми, с одной стороны, а с другой – изменился характер целей (они стали долгосрочными). С.С. Фролов дает искусственной организации следующее определение: «представляет собой систему связей и социальных ролей, создаваемую в соответствии с определённым планом, для достижения определённой цели и характеризующуюся жёсткостью внутренних связей, устойчивостью по отношению к внешним воздействиям, строгим закреплением ролевых функций за каждым статусом, занимаемым членом организации»<sup>1</sup>.

Ученые, анализируя организацию как социальный объект выделяют в ней разные характеристики. А.И. Кравченко определяет ее как «систему социальных групп и отношений между ними, направленную на достижение определённых целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определённых правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления. В ней взаимодействуют различные социальные группы, члены которых интегрированы интересами, целями, ценностями, нормами, базирующимися на основе совместной деятельности»<sup>2</sup>.

Ж.Т. Тощенко, анализируя различные подходы к пониманию организации как социальной системы, обобщая их и примиряя теорию и реальность замечает, что это «очень значимое социальное явление, которое выполняет множество функций по отношению как к макро-, так и микро-социуму... взаимоотношения людей с разнотипными организациями ... пронизывают всю жизнь человека в современном обществе. В одни из них человек включён, поскольку он работает в них, в других он получает

---

<sup>1</sup> Фролов С.С. Социология организаций: учебник. М.: Гардарики, 2001. С. 8.

<sup>2</sup> Кравченко А.И. Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. М.: Академический Проект, 2005. С. 406.



определённые услуги, по отношению к третьим выполняет определённые обязанности...

...Организации не могут быть замещены временными группами, созданными для решения конкретной задачи, которые в силу своего временного характера являлись бы менее затратными и в этом смысле более эффективными... организации обладают характеристиками, которые имеют прямое отношение к воспроизводству порядка, как в самой организации, так и в социуме»<sup>1</sup>.

С.С. Фролов выделяет специфические черты организации и на их основе дает следующее определение: «организация – это социальная группа, ориентированная на достижение взаимосвязанных специфических целей и формирование высоко формализованных структур на основе специализации или разделения труда»<sup>2</sup>.

Из рассмотренных определений мы можем заключить, что организации бывают разных видов. В-первую очередь, мы должны разграничить **формальные** и **неформальные** организации.

Под **неформальной** организацией понимаются такие социальные группы, в основе которых лежат ассоциации людей, например, по интересам, взаимным симпатиям и др. Для будущих специалистов в сфере социальной работы важно о них знать и помнить, поскольку именно на их основе реализуется целый круг мероприятий по социальной защите, поддержке и помощи нуждающимся людям.

В рамках данного учебного пособия более подробно будут рассмотрены **формальные организации**. Это те социальные группы, которые характеризуются:

- наличием определенной цели деятельности;
- наличием определенных статусов и ролей, сформированных на основе функций, которые должны исполнять члены данной социальной группы;
- иерархичным расположением статусов внутри социальной группы, в зависимости от степени власти ее делегированной;
- наличием формальных правил и норм, с помощью которых организуется (осуществляется) взаимная деятельность членов социальной группы, регулируются их взаимоотношения в зависимости от того статуса, который они занимают.

---

<sup>1</sup> Тощенко Ж.Т. Указ. соч. С. 165–166.

<sup>2</sup> Фролов С.С. Указ. соч. С. 14.

Формальные организации, в зависимости от цели, принято разделять на **коммерческие** и **некоммерческие**. **Коммерческие организации** ориентируют свою деятельность на систематическое получение прибыли. Соответственно, **некоммерческие организации**, в ходе осуществления своей деятельности не ориентированы на систематическое получение прибыли.

В зависимости от формы собственности формальные организации бывают:

– **государственные** (находятся в собственности государственных органов власти). В Российской Федерации они могут быть подразделены на **федеральные** (находятся в собственности федеральных органов власти), **региональные** (в собственности региональных органов власти) и **муниципальные** (находятся в собственности муниципальных органов власти);

– **негосударственные**, в свою очередь могут быть подразделены на **частные** (находятся в собственности частных лиц) и **общественные** (находятся в собственности общественных организаций или объединений);

– **иной формы** собственности, когда организации находятся в смешанной собственности: сочетающей разные формы, в том числе, государственную и негосударственную, а также собственность иностранных лиц и лиц без гражданства.

Под организацией, в рамках данного учебного пособия, будет пониматься определенный вид социальной системы, открытой миру, способной к развитию и имеющей сложное многоуровневое строение. *Важно*, что носителями признака организации являются не помещения и не просто группы, а собственно, их сознательно координируемая деятельность.

Разобравшись с понятием и познакомившись с некоторыми видами организаций, перейдем к рассмотрению характеристик, присущих организации как социальной системе. Все характеристики можно разделить на **общие, структурные** и **контекстные**.

**Общие характеристики организации** присущи всем организациям и представлены: ресурсами; зависимостью от внешней среды; разделением труда (горизонтальным и вертикальным) и собственно подразделениями. Рассмотрим их более подробно.

Ресурсы организации достаточно разнообразны – человеческие, в частности, кадровые ресурсы; материальные, например, оборудование и помещения; финансовые; информационные. Именно благодаря имеющим-

ся ресурсам организация движется к своей основной цели, выполняет свою миссию.

Социальная система, как ранее уже говорилось, является системой саморегулирующейся и саморазвивающейся, а потому каждый ее элемент ориентирован на поддержание гомеостаза. Организация не является автономным образованием внутри большой социальной системы – социума, – а потому должна постоянно подпитываться извне, для этого она преобразует свои ресурсы в продукт обмена.

Следующей характеристикой является разделение труда в организации. Оно может присутствовать, а может отсутствовать, например в маленьких организациях, мы можем отмечать фактическое отсутствие разделения труда между сотрудниками, однако большие организации всегда характеризуются разделением труда. При этом принято выделять разделение труда по вертикали и горизонтали. Вертикальное разделение возникает из необходимости координации деятельности большой системы. Горизонтальное же разделение труда связано с дифференциацией выполняемых операций, т.е. весь процесс производства «продукта обмена» можно подразделить на ряд компонентов, для выполнения которых требуется по разным причинам определенная подготовка. Особенно это характерно для современного общества и современных организаций. Из возникновения горизонтального разделения труда возникает следующая общая характеристика организаций – подразделения, которые объединяют специалистов вокруг решения общей задачи.

**Структурные характеристики организации** связаны со взглядом на организацию как систему. Она состоит из элементов, но совокупность этих элементов не может рассматриваться как сама система. Система образует эмерджентные свойства, которые и позволяют выделять различия между временным объединением людей и организацией, как самостоятельным образованием, обеспечивающим условия для своего существования.

К структурным характеристикам организации относят те, что создают ту социальную ткань, которая вдыхает жизнь и делает объединение людей самостоятельным образованием, не зависящим от каждого из них в отдельности. На примере можно видеть, что школа, в которой учились Вы, Ваши родители, а быть может и бабушки/дедушки, существует длительный период времени – люди, которые первоначально объединились, уже ушли, а организация продолжает свою жизнь. Материальные ресурсы из-

носились и не один раз были заменены, но организация продолжает свое неизменное существование и развитие.

Итак, эту социальную ткань в жизни организации создают различные проявления культуры отношений внутри организации, например, иерархия власти, специализация, формализация отношений и требований. При рассмотрении конкретной организации все это будет проявляться в наличии определённой структурированности власти, реализуемой в организации: кто кому подчиняется, кто перед кем несет ответственность за выполняемую часть работ. Можно видеть сложные организации с широким кругом узких специалистов, а можно встретить организацию, где специалист выполняет широкий круг обязанностей (для иллюстрации можно привести институт хирургии сердца и фельдшерский пункт).

В каждой организации существуют формализованные требования и отношения, которые находят свое отражение в документах, которые существуют в организации (устав, инструкции, приказы, отчеты и т.д.).

*Контекстные характеристики* позволяют взглянуть на организацию как целостное уникальное явление, расположенное в конкретных условиях. Поэтому здесь речь обязательно пойдет о внешней среде организации, размерах организации, ее целях и стратегии, применяемых технологиях и организационной культуре.

Таким образом, перед нами возникает система в системе, не просто «матрешка», которая находится внутри другой, а система, имеющая сложные связи с внешней системой, с одной стороны. С другой стороны, организация не является единственной маленькой системой внутри большей, а потому должна учитывать в ходе своей жизнедеятельности те равнопорядковые системы, которые ее окружают. Из всего этого следует, что в любой организации можно выделить **внутреннюю среду**, – характеризующую ее уникальность, и **внешнюю среду**, которая обуславливает ее становление, существование, развитие и умирание.

Начнем с рассмотрения ее **внутренней среды** и ее основных элементов. В первую очередь, как образующий элемент выделяется *миссия* организации – генеральная цель, смысл существования и предназначение каждой конкретной организации. Миссия напрямую связана с удовлетворением какой-либо, как минимум одной общественной потребности.

*Цель и задачи* организации отражают желательные состояния и показатели в деятельности конкретной организации. Важно заметить, что формулировка цели существования организации имеет для ее жизненного

цикла определяющее значение. Именно цель, как своеобразный маяк, определяет траекторию движения всей организации и если она выбрана неправильно или сформулирована в неопределённых размытых категориях, то это может иметь негативные последствия: от снижения производительности до стремительного движения к ее краху.

**Стратегия** позволяет понять приоритеты и направления в жизнедеятельности организации, на этом основании можно вести речь о развивающейся, поддерживающей своё существование или умирающей организации. Отсутствие у организации стратегии приводит к ее хаотичным и непредсказуемым скачкам по достижению миссии и осуществлению цели.

**Структура** организации может быть рассмотрена в нескольких аспектах. В ней может быть выделена нормативная структура, которая содержит те правила и ограничения, которые допустимы в конкретной организации. Нормативная структура проявляется в ценностях<sup>1</sup>, нормах<sup>2</sup>, ролевых ожиданиях<sup>3</sup>, поскольку в каждой организации, составляющие ее люди выполняют определенные роли, которые регламентируют действия и вклад каждого в общее дело.

Помимо этого, принято выделять фактическую (поведенческую) структуру, в которой на первый план выходят личностные качества каждого члена организации и взаимные оценки этих качеств другими. Именно она определяет, какие отношения будут выстраиваться между людьми в рамках нормативной структуры. Она менее формализована и основывается на симпатиях и интересах. Так, на практике это можно представить следующим образом: в идеальном виде все в рамках нормативной структуры должны точно придерживаться определенных фарватеров движения, но поведенческая структура вносит свои коррективы, и мы видим, как сотрудники, которые по своим функциональным обязанностям (нормативная регламентация) должны сотрудничать и помогать друг другу, могут вместо этого мешать и наносить вред не только делу коллеги, но и общему делу. Если внимательно присмотреться к происходящему, то обнаружит-

---

<sup>1</sup> Это шкалы, по которым оценивается выбор целей и социальные нормы внешней среды;

<sup>2</sup> Это определённые модели поведения, способствующие тому, чтобы каждый конкретный член организации двигался к общим целям (коллектива и организации);

<sup>3</sup> Это социальные стереотипы, связанные с представлениями о способах действий, стили взаимоотношений. Они обеспечивают условия саморегулирования системы, посредством принуждения каждого члена коллектива придерживаться их при осуществлении совместной деятельности, направленной на достижение общей цели.

ся, что их отношения основываются на личной неприязни либо борьбе за определенную награду (например, стремление к конкретной должности), которую может занять только один из них.

Также мы можем выделить властную структуру. Управленческая структура организации показывает нам отношения между уровнями власти и подчинения: структуру взаимоотноориентированности и подчинения между подразделениями, иерархию отношений между конкретными должностными лицами, нормы управляемости, особенности организационно-управленческого воздействия.

**Распределение функций, прав и ресурсов** (кадровые, финансовые, материально-технические и пр.). Рассматривая данный параметр внутренней среды организации, говорят о сбалансированности трудовой нагрузки на сотрудников, диапазоне их свободы выбора метода и техники решения поставленной перед ними задачи, а также вероятности возникновения типичных производственных конфликтов.

**Интеллектуальный капитал** организации позволяет оценить перспективы её движения, будет ли она находиться в стагнации или способна на прорыв в своём движении и развитии, за счет нахождения и применения инновационных решений.

**Стиль управления** организации позволяет понять меру вовлеченности и распределение ответственности за достижение конечного результата в коллективе.

**Организационная культура** проявляется в таких компонентах, как Кодекс поведения сотрудников, по отношению к клиентам; Кодекс поведения между сотрудниками независимо от занимаемого ими места в иерархической структуре организации; наличие символики, обычаев, традиций, которые формируют у людей самоидентификацию с организацией; особенности социально-психологической атмосферы в организации и др.

**Внешняя среда** организации создает, как уже говорилось, условия для достижения ею миссии и цели, выбора и возможности реализации стратегии развития. Внешняя среда организации представлена сложной системой, включающей в себя макро- и микросреду.

**Внешняя макросреда** организации социальной сферы представлена социальной политикой государства, действующим законодательством и тенденциями в его развитии (стабильны ли законы или они часто меняются; четко регламентируют сферу деятельности организации или имеются лакуны и др.).

К характеристикам *внешней микросреды* организации относится развитие инфраструктуры, причем в ее широком понимании (энергетика, транспорт, связь и телекоммуникация и др.). Особенности социально-демографической ситуации внешней микросреды влияют как на возможности развития организации, так и на ее жизнеспособность. Социально-демографическая ситуация характеризуется половозрастной структурой населения; географическим местом, где расположена организация; состоянием здоровья этого населения; уровнем доходов и соответственно платежеспособностью населения и др. Отдельно можно выделить уровень культуры населения, который складывается из традиций, привычек, уровня образования и технологической культуры населения, а также отношения к предлагаемым организацией услугам. К другой стороне внешней микросреды организации относится ее место в отрасли, уровень конкурентной борьбы в сфере деятельности и преобладающие конкурентные стратегии на рынке, качество работы поставщиков и их надежность.

### **Организации в практике социальной работы**

Проиллюстрируем теоретические положения, указанные выше на примерах конкретных учреждений системы социальной защиты РФ.

Анализируя находящиеся в открытом доступе документы **Государственного бюджетного учреждения Пермского края «Центр социальной адаптации» г. Перми**<sup>1</sup> можно однозначно выделить следующие элементы внутренней среды:

**Форма собственности организации:** государственная собственность субъекта РФ Пермского края.

**Тип учреждения:** полустационарное.

**Миссия организации:** организация, служащая на благо социума и постоянно самосовершенствующаяся в этом.

**Цель организации:** оказание помощи гражданам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, в том числе лицам без определенного места жительства и занятий, утратившим социально полезные связи.

**Задачи организации:**

1. предоставление временного пребывания или ночлега лицам, оказавшимся без определенного места жительства и занятий, в первую оче-

---

<sup>1</sup> ГБУ ПК «Центр социальной адаптации» г. Перми URL: <http://цса59.рф/> (дата обращения: 25.04.2021).

редь лицам пожилого возраста и инвалидам, а также другим гражданам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации;

2. оказание содействия в осуществлении мероприятий по социальной адаптации лиц, утративших социально полезные связи (в первую очередь лиц, освобождаемых из мест лишения свободы), к условиям жизни в обществе.

**Функциональная структура организации:** учреждение состоит из двух подразделений.

1. Подразделение помощи инвалидам и пенсионерам, оставшимся без дома и попечения. Оно состоит из двух отделений «Милосердие» и «Социальная гостиница».

**Функции подразделения:** социальные услуги по восстановлению документов; установлению пенсии по старости и инвалидности; установлению группы инвалидности; получению путевки в дом-интернат.

2. Подразделение ночного пребывания для трудоспособных людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации – отделение «Ночного пребывания».

**Функции подразделения:** предоставление временного места пребывания или ночлега; социально-бытовые услуги; восстановление документов; установление пособий и пенсий; юридическая помощь; комплексная работа по социальной адаптации.

**Властная структура организации:** директор, в непосредственном подчинении у которого находятся заместитель директора по основной работе, заместитель директора по общим вопросам и заместитель директора по административно-хозяйственной части (АХЧ).

В непосредственном подчинении у заместителя по основной работе находятся заведующие отделениями, а у них – основной персонал.

В непосредственном подчинении у заместителя директора по АХЧ находится вспомогательный персонал.

Анализируя находящиеся в открытом доступе документы **Государственного бюджетного учреждения «Комплексный центр социального обслуживания населения» Калязинского района<sup>1</sup>** можно однозначно выделить следующие элементы внутренней среды:

**Форма собственности организации:** государственная собственность субъекта РФ Тверской области.

---

<sup>1</sup> ГБУ «КЦСОН» Калязинского района URL: <http://кцсон-калязин.рф/> (дата обращения: 25.04.2021).



**Тип учреждения:** комплексное.

**Миссия организации:** оказание услуг и социальное сопровождение в целях обеспечения полномочий Учредителя в сфере социальной защиты населения.

**Цель организации:** социальное обслуживание граждан с предоставлением социальных услуг и социального сопровождения в форме социального обслуживания на дому, в полустационарной и стационарной формах социального обслуживания.

**Задачи организации:**

1. социальное сопровождение и содействие в предоставлении медицинской, психологической, педагогической, юридической, социальной помощи в условиях полустационарного обслуживания;

2. социальное сопровождение и содействие в предоставлении медицинской, психологической, педагогической, юридической, социальной помощи в условиях стационарного обслуживания.

**Функциональная структура организации:**

1. Отделение социального обслуживания на дому (полустационарное).

**Функции отделения:** оказание социальных услуг, связанных с предоставлением адресной социальной помощи пенсионерам; помощи для помещения граждан в дома-интернаты для престарелых и инвалидов.

2. Отделение по работе с семьёй и детьми.

**Функции отделения:** оказание помощи гражданам в создании благоприятного микроклимата в семье, в виде оказания социальных услуг срочных; социально-психологических и социально-педагогических.

3. Отделение срочной социальной помощи.

**Функции отделения:** оказание социальных услуг в виде неотложной помощи разового характера гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации, связанных с предоставлением материальной помощи; помощь по газификации; помощь по зубопротезированию; передачи во временное пользование предметов первой необходимости; помощь в оформлении земельного участка; адресная социальная помощь беременным женщинам и жителям сельской местности; помощь в установке водосчетчиков; возмещение затрат на приобретение пользовательского оборудования для подключения к цифровому телевизионному вещанию.

**Властная структура организации:** директор, в непосредственном подчинении у которого находятся заведующие отделениями, а у них – основной персонал.

Анализируя находящиеся в открытом доступе документы **Государственного бюджетного учреждения Пермского края «Центр комплексной реабилитации инвалидов»<sup>1</sup>** можно однозначно выделить следующие элементы внутренней среды:

**Форма собственности организации:** государственная собственность субъекта РФ Пермского края.

**Тип учреждения:** полустационарное.

**Цель организации:** осуществление функционирования системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов и граждан пожилого возраста, содействия оптимальному развитию детей младенческого и раннего возраста с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), в том числе детей-инвалидов и членов их семей.

**Задачи организации:**

1) осуществление комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов и граждан пожилого возраста;

2) организация службы ранней помощи для детей младенческого и раннего возраста с ОВЗ, в том числе детей-инвалидов;

3) реализация функций краевого ресурсно-методического центра по межведомственному взаимодействию в системе комплексной реабилитации и абилитации инвалидов и службы ранней помощи.

**Функциональная структура организации:** учреждение состоит из 19 структурных подразделений.

1. Информационно-ресурсный центр технических средств реабилитации (ТСР) и адаптации.

**Функции подразделения:** организация деятельности по подбору и выдаче ТСР; консультирование и информирование по вопросам эксплуатации, ухода и использования выданных ТСР, адаптации и оборудования жилых помещений для инвалидов современными ТСР; обеспечение деятельности демонстрационного выставочного зала современных ТСР; обеспечение деятельности проката ТСР; организация деятельности по предоставлению социально-реабилитационных услуг на дому.

2. Отдел правовой работы и делопроизводства.

**Функции подразделения:** обеспечение документооборота Учреждения; организация договорной, претензионной работы; контроль соответствия деятельности Учреждения действующему законодательству; кадровое

---

<sup>1</sup> ГБУ ПК «Центр комплексной реабилитации» URL: <http://rehabperm.ru/> (дата обращения: 25.04.2021).

обеспечение деятельности; организационно-методическое руководство, координация, контроль деятельности структурных подразделений по правовым, кадровым вопросам и вопросам документооборота; совершенствование форм организации труда и управления.

### 3. Финансово-экономический отдел.

*Функции подразделения:* экономическое планирование; участие в разработке стратегии Учреждения; учет всех хозяйственных операций Учреждения; составление и сдача бухгалтерской, налоговой, статистической и иной отчетности; определение экономической эффективности организации труда.

### 4. Административно-хозяйственный отдел (АХО).

*Функции подразделения:* контроль за соблюдением правил противопожарной безопасности, ГО и ЧС, антитеррористической безопасности норм техники безопасности, охраны труда; обеспечение нормативного состояния помещений, территории, коммуникаций; организация функционирования транспорта Учреждения; обеспечение Учреждения необходимыми расходными материалами, канцтоварами, мебелью, оргтехникой.

### 5. Краевой ресурсно-методический центр.

*Функции подразделения:* организация по вопросам комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, детей-инвалидов и ранней помощи (в том числе межведомственного взаимодействия в Пермском крае) анализа и систематизации информационных, методических и нормативно-правовых материалов; методического сопровождения процесса подготовки проектов нормативных документов; сбора, хранения и передачи информации об инновационных российских и зарубежных практиках; подготовки научных, информационных, методических материалов.

### 6. Отдел по осуществлению, контролю и управлению закупками.

*Функции подразделения:* планирование и обоснование закупок и цены договора; подготовка и размещение извещений об осуществлении закупок, документации о закупках, проектов договоров на официальном сайте единой информационной системе в сфере закупок в информационно-телекоммуникационной сети Интернет; организация заключения договоров по итогам закупок; контроль закупок, осуществляемых структурными подразделениями Учреждения.

7. Отделения медико-социальной реабилитации (Свердловского района г. Перми; Индустриального района г. Перми; Дзержинского района

г. Перми; Орджоникидзевского района г. Перми; Кировского района г. Перми; г. Краснокамска; г. Березники; г. Лысьвы; г. Чусового; с. Орда).

*Функции подразделений:* оказание инвалидам, детям-инвалидам и гражданам пожилого возраста реабилитационных услуг в полустационарной форме, включая конкретизацию индивидуальных программ реабилитации, разрабатываемых учреждениями государственной службы медико-социальной экспертизы; оказание социально-бытовых, социально-медицинских, социально-психологических, социально-педагогических, социально-правовых услуг, консультативной и информационной помощи.

8. Службы ранней помощи (Дзержинского района г. Перми; Орджоникидзевского района г. Перми; Кировского района г. Перми; г. Краснокамска; г. Лысьвы; с. Юсьва; г. Березники; г. Чайковский). *Функции подразделений:* оказание услуг ранней помощи детям младенческого и раннего возраста с ОВЗ, в том числе детям-инвалидам; сопровождение членов их семей, включая разработку индивидуальной программы развития ребенка и семьи; социально-психологических, социально-педагогических, социально-правовых услуг, консультативной и информационной помощи.

*Властная структура организации:* директор, в непосредственном подчинении у которого находятся заместители директора, краевой ресурсно-методический центр и отдел правовой работы и делопроизводства.

В непосредственном подчинении у заместителя директора по финансово-хозяйственной деятельности находятся начальник АХО и начальник отдела по осуществлению, контролю и управлению закупками, а у них в подчинении – основной персонал соответствующих отделов.

В непосредственном подчинении у заместителя директора по реабилитации и развитию платных услуг находятся начальник информационно-ресурсного центра технических средств реабилитации и адаптации, заведующие отделениями медико-социальной реабилитации и службы ранней помощи, а у начальников (заведующих) центра (отделений) в подчинении – основной персонал соответствующих подразделений.

Исходя из рассмотренных примеров, можно заключить, что мы видим разные организации, по характеристикам внутренней среды, но вместе с тем, можно заметить и достаточно сильно отличающиеся требования внешней среды, например ГБУ «ЦКРИ» требуется постоянно учитывать более сложный состав внешней среды, который представлен для одного учреждения фактически всей территорией Пермского края.

Также отметим, что в практике социальной работы в РФ существует четыре типа учреждений – стационарные, полустационарные, нестационарные и комплексные; по форме собственности – государственные и негосударственные; по своей цели они могут быть как некоммерческими, так и коммерческими.

## § 2. Организация как социальный процесс

Познакомившись со смысловым аспектом понятия «организация» – «объект», переходим ко второму смысловому значению данного понятия – «процесс».

В условиях организации как социальной системы, этот процесс представлен **коммуникативным процессом**, в практике человеческих отношений он является составной частью общения<sup>1</sup>. И здесь вполне уместно вспомнить слова Ли Якокка «Все хозяйственные операции можно в конечном счёте свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надёжной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать»<sup>2</sup>. Однако это вдвойне, если не втройне важно помнить, когда речь идет о социальной сфере, поскольку социальная работа направлена не просто на создание некоего продукта, а на непосредственное взаимодействие с клиентами, которым нужна помощь. Организация как процесс в сфере социальной работы проявляется и при взаимодействии специалистов внутри конкретного учреждения, и специалистов в межведомственном взаимодействии и безусловно – взаимодействие с людьми, на которых направлена их профессиональная деятельность.

В структуре общения (по Г.М. Андреевой) выделяют три основных компонента: **коммуникативный** (собственно обмен информацией); **интерактивный** (организация взаимодействия между людьми – согласование действий, распределение функций и т.д.) и **перцептивный** (восприятие людьми друг друга и установление на этой основе взаимопонимания).

Существует большое количество классификаций общения, но мы выделим несколько, которые важно выделять в условиях формальных организаций.

---

<sup>1</sup> Взаимодействие двух или более лиц, заключающееся в обмене между ними информацией.

<sup>2</sup> Якокка Л. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991. С. 54.

*Деловое общение*, которое в первую очередь ориентировано на интересы дела: они более важны, чем вероятные личностные разногласия. В условиях деловой коммуникации особенно ярко проявляется ролевое общение – взаимодействие сторон, которое регламентируется как по форме, так и по содержанию социальными ролями общающихся. В ходе общения люди ни на что другое, кроме социальной роли не обращают внимания (специалист по социальной работе – клиент; заведующий отделением – специалист и т.д.).

*Межличностное общение* – взаимодействие, в отличие от предыдущего вида, жёстко не регламентируется, люди могут обсуждать разные темы и использовать различные средства. Здесь фиксируется знание собеседниками друг друга как личностей, т.е. знание интересов, убеждений, что позволяет предвидеть реакцию и отношение.

Казалось бы, в рамках рассматриваемого вопроса (коммуникация в формальных организациях), следует сфокусироваться на деловом общении, которое, во-первых, содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами; руководителями и подчиненными; партнерами и конкурентами. Во-вторых, опирается на способы достижения общих целей, которые не только не исключают, но и предполагают достижение лично значимых целей, удовлетворение личных интересов. Однако это не совсем так, поскольку в условиях социальной работы особенно важно сохранять межличностное взаимодействие, которое позволяет более эффективно достигать стоящих перед организацией и конкретным специалистом профессиональных задач.

Именно умение грамотно вести деловую коммуникацию способствует успешному достижению профессиональных целей как отдельного специалиста, так и учреждения в целом, поскольку подразумевает наличие следующих навыков:

- умение разбираться в людях и, исходя из этого, строить с ними отношения;
- объективно воспринимать собеседника и передаваемую им информацию;
- эффективно и конструктивно обмениваться информацией и взаимодействовать.

Говоря об этих трех навыках, нельзя не коснуться вопроса коммуникативной компетентности. Коммуникативная компетентность – это совокупность коммуникативных знаний, умений и навыков, которые повыша-

ют эффективность общения, т.е. позволяют с одной стороны, достигнуть взаимопонимания между общающимися людьми, а с другой, улучшают понимание ситуации и предмета взаимодействия, что в свою очередь позволяет достигнуть цели с оптимальным расходом ресурсов.

Коммуникативная компетентность человека выражается через:

- быстроту, своевременность и точность оценки ситуации взаимодействия и партнеров по общению;
- стремление понять собеседника в контексте конкретной ситуации;
- ориентированность не только на дело, но и на человека;
- уверенность в себе и адекватную включенность в ситуацию;
- владение ситуацией, проявление гибкости и инициативы, а также готовности передать ее своему партнеру;
- снижение деструктивных нервно-психических затрат, что приводит к повышению удовлетворенности процессом общения;
- способность эффективно взаимодействовать в разных статусно-ролевых позициях, независимо и даже вопреки сложившимся отношениям;
- высокий статус и популярность в коллективе;
- лидерские способности, т.е. умение организовать дружную совместную работу и достигать в итоге высокого результата; создавать благоприятный климат в коллективе.

Помимо структурных компонентов общения, важно знать и структуру коммуникативного процесса. Модель коммуникативного процесса (по Лассуэлу) включает в себя 5 структурных элементов:

- ✓ Кто (передает сообщение) – **коммуникатор**,
- ✓ Что (передается) – **сообщение**,
- ✓ Как (осуществляется передача) – **канал**,
- ✓ Кому (направлено сообщение) – **аудитория**,
- ✓ С каким результатом передаётся сообщение – **эффективность**.

В смысловом контексте весь коммуникативный процесс ориентирован на компонент «сообщение» – это *содержание*, которым насыщается всякое взаимодействие. И оно неразрывно связано с *эффективностью* – достигли ли мы желаемого, и в какой мере.

Но, как видно из модели, никакого общения не может быть в отсутствии субъектов (коммуникатора и аудитории). В условиях социальной работы важно знать уникальную специфику коммуникационного взаимодействия в разрезе субъектов: во-первых, вспомнить об уже рассматриваемом подходе к коммуникации с S–O или S–S методологической позиции.

Во-вторых, можно выделить не только стандартные для деловой сферы коммуникативные пары взаимодействия: руководитель – подчиненный и специалист – специалист, но и уникальные: специалист – клиент и клиент – клиент. В связи с этим возникает необходимость, особенно в сфере социальной работы, в овладении широкой системой знаний, в частности накопленных в рамках *психологии личности*, позволяющих объективно оценивать участников коммуникативного процесса, выделяя их достоинства и недостатки, определяя их уникальный индивидуально-психологический тип и стиль взаимодействия.

В не меньшей мере важно обращать внимание на «канал», по которому обычно передается сообщение и возникает собственно связь между «коммуникатором» и «аудиторией», к которой направлено сообщение.

Принято выделять два канала: *вербальный* и *невербальный*. Данная классификация исходит из выделения ведущего средства передачи информации: речь – вербальные средства (устная и письменная речь) и – неречевые средства – жесты, позы и т.д.

Ведя речь о коммуникации, мы не можем избежать вопроса потерь информации, либо ее искажения.

Первое, с чего начинается любое взаимодействие людей, – это восприятие (перцептивное действие), которое создает целостный образ другого человека и формируется на основе оценки его внешности и поведения. Эти возникшие впечатления выполняют регулятивную роль в процессе последующего общения и, собственно говоря, обуславливают характер и результативность всего последующего взаимодействия между людьми. Особенно интересным представляются наши впечатления в ситуациях, когда мы общаемся с незнакомыми людьми, поскольку нередко первое впечатление оказывается обманчивым, ошибочным.

Это происходит потому, что на нас оказывают влияние определенные психологические механизмы межгруппового общения, которые искажают реальный образ конкретного человека, как бы помещая его в рамки типовых схем. Познакомимся с этими механизмами поближе.

Самым распространенным механизмом, который искажает образ другого человека – это *стереотипизация*, т.е. подверженность социальным стереотипам в оценке других людей<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Стереотипы – это привычные упрощенные представления о других людях, группах и категориях людей, о которых мы, как правило, располагаем скудной информацией.



Постоянно взаимодействуя, мы вырабатываем определенные социальные стереотипы, например, национальные. Русские, по мнению представителей других народов, ленивы, загадочны, а вместе с тем примитивны; немцы пунктуальны и педантичны, а французы легкомысленны. Все эти ошибки являются следствием эффекта «ореола», складывающегося под влиянием ряда факторов – привлекательности, превосходства и отношения. Рассмотрим каждый из выделенных факторов подробнее.

**Фактор привлекательности** – при восприятии какие-то качества переоцениваются, а какие-то недооцениваются. Ошибка восприятия возникает из-за воздействия нашей симпатии (антипатии), т.е. если человек внешне понравился, то мы склонны приписывать ему массу положительных качеств, а если не понравился, то наоборот, приписываем массу отрицательных характеристик.

Почему же одни люди нравятся, а другие нет? Привлекательность является социальным явлением: нам нравятся те, кто максимально приближается к значимой (эталонной) для нас группе, в том числе и внешне.

**Фактор превосходства** – при восприятии мы склонны недооценивать или переоценивать людей, в зависимости от оценки значимого для нас качества. Так, если другой человек превосходит нас по важному с нашей точки зрения качеству, то мы склонны его переоценивать, а если превосходим мы, то, соответственно, недооценивать.

Сигналы превосходства считываются из манеры поведения и одежды человека, соответственно, и ошибка кроется в этих сигналах. Например, очки, по мнению некоторых людей, говорят о том, что человек умный, серьезный, хотя они совершенно не являются признаком ума и ответственности.

**Фактор отношения** – более позитивная оценка и отношение достаются тем людям, которые сами хорошо относятся к нам. Интересно и то, что, общаясь с людьми, которых мы высоко оцениваем, обозначая «родственной душой» нередко игнорируем существующие разногласия с их позициями и взглядами. Эта ошибка возникает вследствие совмещения двух различных по своей сути параметров отношения человека и его мыслей.

Эти факторы образуют ряд механизмов, которые, собственно, и формируют искажение при формировании образа другого человека – эффекты ореола, первичности, проецирования, а также каузальную атрибуцию.

Эффект ореола связан с действием переноса отношения к одному качеству, черте личности человека на всю личность в целом, а в последующем происходит очередной перенос уже общего впечатления на оценку отдельных качеств партнера. Вследствие этих действий мы у приятного нам человека преувеличиваем положительные черты и не замечаем недостатки, а у неприятного, наоборот, недостатки предстают гротескно, а положительные качества либо игнорируются, либо истолковываются превратно, но всегда не в пользу этого человека.

Эффект проецирования – восприятие другого – осуществляется по своему образу, т.е. другому человеку приписываются мысли, чувства, качества, которые присущи нам самим.

Эффект первичности – восприятие другого – преломляется через призму первой поступившей относительно него информации. Эта призма может создавать ошибки из-за того, что мы от кого-то узнали субъективную информацию, либо из-за нашего собственного настроения. Например, когда мы себя плохо чувствуем, то находимся в подавленном, мрачном настроении, которое и все окружающее нас делает более тусклым и блеклым, мрачным, неприятным.

Каузальная атрибуция – объяснение причин поведения другого человека. Это объяснение может строиться с опорой на внутренние или внешние причины. Несмотря на то, что человек довольно часто дает разумное объяснение поведению других, тем не менее, нередки случаи совершения ошибок в интерпретациях.

Как правило, человек выводя причинно-следственную связь, которая объясняет поведение других людей, исходит из следующих постулатов:

- события, которые предшествуют, вероятно, будут являться причиной;
- уникальное событие, которое предшествует необычному поведению, скорее всего, будет считаться основной причиной;
- когда существует несколько различных причин, то человек выбирает ту, которая устраивает его.

В каждом из этих случаев может возникнуть ошибочное суждение, однако фундаментальной ошибкой является недооценка ситуационных и переоценка личностных влияний на поведение других, например, относительно своего поведения мы склонны чаще говорить о значительной роли ситуационных факторов, и преуменьшаем собственно свое значение и свою роль в сложившихся условиях. Относительно же других людей мы

поступаем наоборот. Оценивая поведение других, мы склонны усиливать роль личности, характера человека, с одновременным уменьшением роли ситуации.

Также на коммуникационный процесс сильное влияние оказывает та базовая психологическая установка, которая присуща каждому из общающихся. Она складывается из оценки себя и оценки окружающих нас людей. Исходя из этого Т.Э. Харрис<sup>1</sup> предложил выделять 4 вида установок:

«Я хороший – ты хороший». Это продуктивная установка человека, который понимает, что большинство случаев, когда нам причиняют зло происходит либо в силу нравственной незрелости, либо по недомыслию – недостаточного понимания последствий совершаемых действий. Люди с такой установкой более конструктивны, поскольку знают себе цену и ожидают от других как объективной оценки своих качеств, так и объективного отношения к себе.

«Я хороший – ты плохой» – установка присущая людям, которые деструктивно выстраивают свои отношения с окружающими, особенно, когда у них возникают проблемы. В таких случаях они пытаются найти виновного в неудачах, отказываясь признавать свою ответственность. Их самоутверждение осуществляется за счет унижения других.

«Я плохой – ты хороший» – эта установка характерна для тех, кто считает себя, по сравнению с другими, более слабыми, неспособными ни на что. Для них присуще поведение, либо связанное с избеганием общения, либо паразитирования за счет более сильного человека.

Установка «Я плохой – ты плохой» является самой деструктивной. Она порождает порочный круг во взаимоотношениях с окружающими, который человек не может разорвать. Вследствие этого человек начинает ощущать свою безнадежность, теряет интерес к жизни.

Рассматривая организацию как коммуникационный процесс, стоит вспомнить еще одни слова американского менеджера Л. Якокка: «хорошему менеджеру нужно уметь слушать по крайней мере так же, как уметь говорить. Слишком много людей не может уразуметь, что подлинное общение – процесс двусторонний»<sup>2</sup>.

В русском языке есть два варианта глагола, отражающий процесс аудиального восприятия информации – *слышать* и *слушать*. Различие этих двух глаголов заключается в том, что **слышать** можно даже не заду-

---

<sup>1</sup> Харрис Т.Э. Я – о'кей, ты – о'кей. М.: Академический Проект, 2006.

<sup>2</sup> Якокка Л. Указ. соч. С. 18.

мываясь, поскольку слышат ухом и только<sup>1</sup>, а в результате получаем неэффективное и даже бесполезное взаимодействие, трату не только своего времени, но и времени собеседника. **Слушать** же невозможно без участия нашего мозга, поскольку требуются усилия и сосредоточенность, а, следовательно, и результатом будет эффективное взаимодействие.

Также в разговоре о процессе слушания важно остановиться на *фильтрах* (барьерах) слушания, которые мешают эффективно воспринимать других людей. Типичной ошибкой в оценке общения является фраза: «Я сказал то, что хотел сказать, он понял то, что я сказал». В действительности от задуманного нами до понятого слушателями значительный разрыв, как правило, потери могут составлять до 70-80% информации.

Существуют следующие *фильтры слушания*:

- воспоминания;
- ценности, убеждения, интересы;
- ожидания;
- сильные чувства;
- установки, предположения, прошлый опыт;
- окружение;
- предрассудки.

Потери информации обычно укладываются в следующие 5 этапов:

**1-й этап.** Сообщение задумано и приобрело словесную форму (мыслеформу). Барьером на этом этапе взаимодействия выступает *интеллект* и *воображение* коммуникатора, а потери могут достигать 10% информации.

**2-й этап.** Сообщение, приобретшее словесную форму (мыслеформу), переходит в форму устного высказывания. Барьером здесь выступает *речевое мышление* коммуникатора, а потери составляют до 20% информации.

**3-й этап.** Сообщение высказано и одновременно выслушано другим человеком. Здесь барьером являются навыки всех участников взаимодействия: *умение говорить* коммуникатора и *умение слушать* у воспринимающей стороны; таким образом, потери информации могут осуществляться с обеих сторон и достигать 20% информации.

**4-й этап.** Сообщение выслушано и понято. Барьером на данном этапе является *интерес* и *компетентность* воспринимающей стороны, а возможные потери информации могут достигать 20%.

---

<sup>1</sup> это процесс восприятия слуховым аппаратом звуковых колебаний.

**5-й этап.** Сообщение понято и остается в памяти. Барьером для сохранения информации выступает память воспринимающей стороны и на ее долю приходится 10% потерь информации.

Чтобы избежать этих потерь, важно всем участникам коммуникации прилагать максимум усилий для установления взаимопонимания и брать на себя максимум ответственности за качество осуществляемого взаимодействия. Для этого важно иметь сформированные навыки ведения устной коммуникации по передаче информации разным аудиториям, а также иметь сформированную привычку постоянного использования приемов активного рефлексивного слушания.

В ходе любой коммуникации естественным образом возникают и конфликты, особенно важно о них помнить в коммуникационном процессе, осуществляемом в рамках социальной работы.

Понятие конфликта широко используется не только в научном, но и бытовом плане, в связи с этим необходимо уточнить его определение в социально-психологическом контексте. Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов людей в ходе их взаимодействия. Он необходим, по утверждению Г. Зиммеля, «для решения любого дуализма, это – способ достижения своеобразного единства, даже если оно достигается ценой уничтожения одной из сторон, участвующей в конфликте»<sup>1</sup>.

В любом социально-психологическом конфликте присутствуют три обязательных элемента:

- 1) участники конфликта;
- 2) объект конфликта;
- 3) мотив конфликта.

**Участники конфликта** – это субъекты, которые являются его носителями, т.е. лица, непосредственно вовлеченные в противоборство. Субъекты конфликта могут быть подразделены на три основных типа, в зависимости от поведения в данной ситуации: противник, оппонент и конфликтная личность.

Самым конструктивным из этих типов является оппонент, поскольку он, имея свою точку зрения, отличную от других участников, способен, при определенных обстоятельствах, найти оптимальное решение. Данный

---

<sup>1</sup> Цит. по: Тернер Д. Структура социологической теории. М.: Прогресс, 1985. С. 131.

тип личностного поведения связан с готовностью видеть не только свою позицию, но и узнавать, понимать позицию другой стороны.

Субъект, придерживающийся поведения по типу «противник», является участником противоборства, который сильно тормозит эффективное разрешение сложившейся ситуации по причине неготовности пойти на компромисс и начать поиск оптимального решения, он неспособен увидеть в другой стороне партнера.

Однако самым деструктивным участником в конфликтном противостоянии является субъект, который придерживается поведения по типу «конфликтная личность». Связано это с тем, что такой человек, как правило, выступая инициатором конфликта, вовлекает в него всех, а сам в открытую в нем не принимает участия. Такое поведение, чаще всего, связано с индивидуальными особенностями характера – неадекватная самооценка; тотальное стремление к доминированию; консерватизм мышления; излишняя прямолинейность; раздражительность и т.п.

Конфликт по своей сути является механизмом развития, однако в зависимости от того, как относятся субъекты, участвующие в нем, к сложившейся ситуации столкновения и друг к другу, он может преобразовываться в серьезный фактор мощной разрушительной силы.

**Объект конфликта** – это сущностная основа противостояния участников, он всегда является внешней причиной, которая привела к столкновению и без этой самой внешней причины никакой конфликтной ситуации возникнуть не может. Основной характеристикой объекта конфликта является его *неделимость*.

И третьим элементом любого конфликта является **мотив** вступления в противостояние – это внутренняя психологическая причина, по которой люди вступают в конфликт. Как правило, мотив конфликта является побудителем активности, направленной на преодоление возникшего противоречия.

В сфере социальной работы можно обнаружить специфические условия возникновения и развития конфликтных ситуаций, которые практически отсутствуют в профессиональных сферах, не связанных с системой «человек–человек». Вместе с тем, в сфере социальной профессиональной деятельности область социальной работы относится к одной из самых напряженных, конфликтогенных и связано это с объективными причинами – большинство населения, которое приходит за помощью в систему социальной защиты, уже изначально находится в условиях некоего кон-

фликта, например ситуация связанная с трудностями поиска работы, которая обеспечивала бы возможность содержать семью, как минимум может включать в себя внутриличностный конфликт, но вполне вероятно наличие у отдельно взятого клиента и других конфликтных ситуаций в его жизни, которые переплетаются в тесный клубок и не позволяют ему ясно и объективно воспринимать происходящие с ним события.

Поэтому умение правильно себя вести в условиях конфликта является обязательным профессиональным требованием к специалисту в сфере социальной работы.

По одной из типологий все конфликты можно разделить на две большие группы – *объектные* (присутствует актуальный объект, из-за которого происходит столкновение) и *безобъектные* (объект, из-за которого стороны столкнулись, утратил свою актуальность – исчез). Хотя справедливости ради надо отметить, что в действительности эти два типа конфликтов являются отражением динамики их развития. Так, любой конфликт изначально относится к объектным конфликтам, т.е. он развивается, как уже говорилось, из-за вполне конкретной внешней причины – объекта. Однако не все объектные конфликты находят свое успешное разрешение, и в случае длительного времени<sup>1</sup> их существования они имеют устойчивую тенденцию перерасти в затяжные *эмоциональные (безобъектные) конфликты*. Такой конфликт развивается лишь при подкреплении мотивами участников.

Исходя из вышесказанного можно заметить, что объектный конфликт сам по себе всегда имеет разрешение, а вот эмоциональные конфликты практически неразрешимы, точнее говоря, из них существует только два выхода:

- полная и тотальная изоляция участников конфликта друг от друга;
- полная психологическая перестройка всех участников конфликта.

Вместе с тем, можно заметить, что эти два выхода крайне трудно достижимы в реальных условиях.

Немаловажно знать и причины возникновения конфликтов в условиях производственных отношений. В условиях трудовых отношений человек включается одновременно в три системы: организационно-

---

<sup>1</sup> Длительность определяется не универсальным временным интервалом, а периодом жизни объекта конфликта, точнее его значения для обеих сторон конфликтной ситуации, как только одна из сторон утратила интерес к объекту, не желает его добиваться – мы можем говорить о наличии условно длительной конфликтной ситуации.

технологическую, экономическую и микросоциальную, и в каждой из этих систем может возникать конфликт по своим специфичным причинам. Мы рассмотрим только две системы: организационно-технологическую и микросоциальную.

**Организационно-технологическая система** продуцирует объекты конфликта, связанные непосредственно с выполнением профессиональной трудовой деятельности. К наиболее часто возникающим причинам принято относить следующие.

*Несбалансированность рабочего места.* При рассмотрении этой причины возникновения конфликта выделяют три вектора разбалансированности рабочего места:

- 1) функции – обязанности – ответственность;
- 2) средства – права – власть;
- 3) функции – средства; обязанности – права; ответственность – власть.

Однако **важно знать**, что чем выше по иерархической лестнице находится рабочее место, тем менее сбалансированным оно оказывается (особенно в случае возрастания руководящих функций).

*Несбалансированность управленческих потоков информации.* Эта причина связана, как правило, с ситуацией, когда одному исполнителю одновременно приходит большое количество распорядительной информации, да к тому же от большого количество вышестоящих лиц.

*Превышение порога управляемости.* Данная причина связана с невозможностью поддержания оптимальной рабочей ситуации, если в непосредственном подчинении (зоне ответственности) находится слишком большое количество субъектов. В социальной психологии выделяется оптимальный размер прямых контактов, ограниченный 7–10 участниками. В противном случае стиль управления приобретает хаотичный, полухаотичный или пассивный характер.

*Порочные круги управления.* Эта типичная причина конфликтов связана с ситуацией, когда все отвечают за все, т.е. отсутствует распределение функций и средств по рабочим местам. Такая ситуация вполне допустима в маленьких рабочих группах (размером в 2–3 человека), но как только этот размер превышен, такой подход может стать источником постоянных конфликтов на рабочих местах. **Важно знать**, что в систему управления перекрестная ответственность по некоторым вопросам закла-



дывается для увеличения надежности и эффективности выполняемых функций, например у руководителя организации и главного бухгалтера.

*Микросоциальная система* подразумевает, что несмотря на то, что мы приходим на рабочее место чтобы исполнять свои трудовые обязанности, тем не менее мы остаемся людьми и продолжаем межличностное взаимодействие, даже в условиях формальных контактов. К наиболее типичным причинам конфликта в этой системе принято выделять следующие.

*Личностные особенности.* Одним из самых распространенных источников является скрытность и необщительность, поскольку человек не позволяет получить достаточную, полную и точную информацию от первоисточника другим членам коллектива. Однако также в качестве типичного источника конфликтов выступает и назойливая общительность, любопытство и т.п., которые способны приводить к появлению сплетен.

*Несовпадение реальной трудовой группы с референтной группой по ключевым характеристикам.* Здесь типичная причина столкновений будет возникать из-за несовпадения нормативно-моральных представлений у конкретного человека и воплощений профессиональных, трудовых, межличностных действий со стороны других людей, включенных в трудовой коллектив.

*Различия в требованиях со стороны руководителя и коллектива.* Любой сотрудник оказывается в положении «между молотом и наковальней», когда возникает некое столкновение в позициях вышестоящего и членов коллектива. При этом неформальные отношения часто ценятся выше, чем формальные, потому что в условиях соблюдения требований групповых норм поведения коллектив при конфликте с руководителем принимает удар на себя. Разделяемые групповые нормы позволяют стандартизировать реакции на типичные ситуации; снижают тревожность и неопределенность при выборе поведения в напряженной ситуации.

*Социальные роли лидера и администратора.* Конфликт может возникать, во-первых, по причине функций, возлагаемых на каждую из ролей: лидер должен заботиться о сплочении и благополучии неформальной структуры отношений, а администратор – о сплочении и благополучии формальной структуры. Вторым типичным вариантом возникновения конфликта являются личные амбиции лидера, который претендует на социальную роль администратора.

Завершая разговор о конфликтах, важно заметить, что конфликт не заканчивается в момент окончания видимого противостояния сторон. В

деловой сфере конфликты являются мощным деструктивным дестабилизирующим фактором, который резко снижает продуктивность и эффективность выполняемых трудовых обязанностей отдельными сотрудниками, но также сказывается и на результативности деятельности всей организации. Исследователи доказали, что время, требуемое для возврата к первоначальному уровню производительности и эффективности труда после успешного завершения конфликта, равняется двум частям времени продолжительности самого конфликта, т.е. если конфликт длился всего 15 минут, то сотрудникам и коллективу, вовлеченному в этот конфликт (даже в качестве наблюдателя), потребуется еще 30 минут после успешного его окончания, чтобы восстановить свое рабочее состояние. Таким образом, в примере видно, что сотрудники и рабочий коллектив в общей сложности на 45 минут выпали из производственного процесса, но это в случае, когда мы смогли уловить объектный конфликт, не дав ему перейти в стадию эмоционального. Эмоциональный конфликт способен на корню уничтожить производительность деятельности как отдельного сотрудника, так и трудового коллектива в целом.

### **§ 3. Организация как состояние**

Последним из названных ранее смысловых аспектов понятия «организация» является состояние, характеризующее внутреннюю структурную упорядоченность, согласованность отдельных элементов, образующих единую целую систему. В рамках разговора об учреждениях в качестве таких элементов могут выступать, например, трудовые обязанности, последовательность профессиональных операций, рабочие места как отдельного сотрудника, так и целого трудового коллектива, т.е. всех тех элементов, которые образуют единую материю трудовой деятельности.

На начальных этапах индустриализации современного общества организация трудовой деятельности мало подвергалась теоретическому анализу, на нее особого внимания не обращали, поскольку главным было выполнение поставленных технических и экономических задач, которые решались за счет увеличения расходования имеющихся ресурсов, например, рабочей силы. Однако со временем, с развитием научно-технического прогресса, с увеличением масштабов производства, встал вопрос рациональной организации труда. В большинстве учебной литературы по менеджменту обобщается опыт только западных исследователей, но важно

знать историю развития теории научной организации труда с более объективной позиции.

Несмотря на то, что учебники по менеджменту часто приписывают статус основателя научной теории управления Фредерику Тейлору, необходимо отметить и вклад Бронислава Фердинанда Трентовского, который одним из первых начал говорить о необходимости научного подхода к управленческому процессу. В своей философской системе он вводит понятие «кибернетика», в начале XIX в. обозначающее систему взглядов управляющего на эффективное управление объектом управления, который включает в свой состав людей. Он писал: «Применение искусства управления без сколь-нибудь серьезного изучения соответствующей теории подобно врачеванию без сколь-нибудь глубокого понимания медицинской науки»<sup>1</sup>. Б. Трентовский полагал, что основной целью и объектом управления должен выступать человек. «Люди не математические символы и не логические категории, и процесс управления – это не шахматная партия. Недостаточное знание целей и стремлений людей может опрокинуть любое логическое построение»<sup>2</sup>. В связи с этим главными функциями руководителя (кибернета) являются:

- согласование различных интересов и целей членов единого коллектива;
- организация индивидуальных стремлений на общее благо;
- организация разнообразных деятельностей отдельных индивидов и групп таким образом, чтобы возникало поступательное движение к желаемой коллективной цели.

Также развенчаем миф о том, что Ф. Тейлор был первым исследователем научной организации труда (НОТ), для этого, как минимум, можно привести один пример из первой половины XIX в. Роберт Оуэн в течение 20 лет проводил социально-управленческий эксперимент, начиная с 1800 года на принадлежавших ему и его партнерам фабриках. Целью эксперимента была гуманизация отношений между предпринимателями и рабочими, поиск новых способов организации труда и управления. Направления его реформ были следующими:

**1. Улучшение условий труда.** Он сократил рабочий день с 14 до 12 часов; запретил труд детей младше 10 лет; повысил заработную плату,

---

<sup>1</sup> Цит. по: Моисеев Н.Н. Бронислав Трентовский и возникновение кибернетики // Экология и жизнь. – 2007. – № 8. – С. 15–19.

<sup>2</sup> Там же.

она выплачивалась, даже в периоды вынужденного простоя; организовал бесплатные обеды; создал сеть бесплатных образовательно-воспитательных учреждений для детей работников и детей, работающих на фабриках; проводил мероприятия по облегчению женского и детского труда.

**2. Улучшение условий жизни рабочих.** Улучшил существующие дома и строил новые; занялся благоустройством поселка, где жили рабочие (дороги, гигиена); продукты в магазине отпускались по себестоимости; на предприятии и в поселке создал практику выбора дружин для поддержания общественного порядка. Все это принесло поразительный социальный эффект – производительность труда увеличилась, а уровень травматизма резко снизился.

**3. Совершенствование общего управления.** Р. Оуэн ввел ежедневный и еженедельный учёт запасов сырья, незавершенного производства и готовой продукции; контроль за введением новых технологий.

**4. Управление персоналом.** При приёме на работу он ввел оценку способностей претендентов и в соответствии с этим предлагал им виды работ; отказался от карательных мер в пользу административных и воспитательных, стремясь повысить уровень сознательности работников; применял меры морального стимулирования.

В результате, несмотря на опасения компаньонов, фабрики стали входить в число самых высокопроизводительных и прибыльных компаний того времени.

Фредерик Тейлор, американский инженер, провел в период 1898–1901 гг. в Бетлехемской сталелитейной компании серию экспериментов, связанных с рационализацией труда. Он проводил хронометраж трудовой деятельности рабочих, работа которых была связана с обязательным чередованием трудовой деятельности и отдыха; разделением труда на элементарные операции; оптимизацией норм труда. Однако, справедливости ради, необходимо вспомнить еще одного, но уже российского, инженера Кароля Адамецки<sup>1</sup>, который параллельно и независимо от Тейлора проводил аналогичные исследовательские работы, с 1895 г. на металлургическом заводе в г. Домбрович-Гурнича, отвечая за работу металлопрокатного стана. Уехав в Луганск, в качестве руководителя металлопрокатного участка на металлургическом заводе Hartman, он начинает обобщать свои идеи в

---

<sup>1</sup> К. Адамецки являлся признанным специалистом в области индустриальной организации и управления первой половины XX в.

организованную систему управления и в феврале 1903 г., за месяц до выхода в свет первой работы Ф. Тейлора, делает свой новаторский доклад «Принципы коллективной работы» в Русском техническом обществе в Екатеринославе.

Ф. Тейлор свою систему управления называл «сдельная система», потому что «система оплаты должна быть рассчитана на то, чтобы возбудить самолюбие и интерес рабочих... Люди не будут работать напряжённо, если они не уверены в очень хорошем и постоянном заработке»<sup>1</sup>.

Основными идеями Тейлора, которые стали широко известны, как принципы «тейлоризма» являются следующие:

- внедрение *экономных методов* работы;
- *профессиональный подбор и обучение* кадров;
- *рациональная расстановка* кадров;
- *сотрудничество* администрации и работников.

К. Адамецки, на основе аналогичных исследований и продолжая работу в качестве технического директора, консультанта, а в последующем профессора Варшавского политехнического университета, продвинулся дальше Ф. Тейлора. В 1909 г. он опубликовал свою первую статью «Графический метод организации коллективного труда в прокатном производстве». Она является обобщением его исследований на металлургическом заводе, где он проводил наблюдения и хронометраж деятельности рабочих, сомневаясь в словах мастеров-иностранцев о ленивости рабочих, которая якобы и мешает повышению производительности труда. По его наблюдениям причина была в несогласованности между отдельными производственными операциями, которые приводили к значительным производственным потерям. К этому выводу он пришел после того, как свел все данные наблюдений в графический вид. На основании этих выводов, он внес предложения, которые повысили суточную выработку в четыре раза. На основе своих исследований он создал прибор – **гармонограф**, который позволял делать **гармониграммы** – сети технологического процесса. В 1932 г. на V Международном конгрессе управления в Амстердаме CIOS наградила его золотой медалью за выдающиеся международные достижения в области управления. Аналогичные методики в США были разработаны только в конце 1950-х гг. – **сетевые диаграммы** (PERT) основывающиеся на опубликованных в 1910 г. и 1915 г. идеях Г. Гантта. Однако

---

<sup>1</sup> Тейлор Ф. Усовершенствованная система сдельной платы. СПб., 1914. С. 4–5.

эксперты отмечают: гармониграммы, предложенные К. Адамецки, превосходят их по своим аналитическим и техническим характеристикам. Связано это с тем, что К. Адамецки в своей теории исходил из синтеза двух постулатов:

1) управленец должен учитывать технические и экономические требования к производительности труда;

2) управленец не имеет права выпускать из виду человеческий фактор: «...человек не аппарат с непрерывным ходом, мы можем от него добиваться системы в работе, но не можем и не имеем права его перегружать»<sup>1</sup>.

Следующий шаг по развитию теории научной организации труда был сделан французским инженером Анри Файолем. Он первым начинает разрабатывать общие принципы управления и проводить анализ обязанностей, которые вменяются руководителю.

Первенство он отдает **администрированию**, которое, по его мнению, напрямую связано с успешностью деятельности организации. К главным принципам, связанным с упорядочиванием трудовой деятельности, Файоль относит:

– **единство командования**. Одному и тому же служащему может давать распоряжение только один руководитель, иначе это становится основанием для возникновения конфликтной ситуации, в основе которой могут быть самые разные причины (несогласованность функционала руководителей; несогласованность действий руководителей разного уровня; банальная «война» из-за статуса).

– **единство руководства**, при кажущейся идентичности с единством командования они не тождественны, хотя и тесно связаны, поскольку «Единство Распорядительства немислимо без единства руководства, но из последнего не вытекает»<sup>2</sup>. Ключевым является выделение одного руководителя для одной программы (совокупности операций, преследующих одну и ту же цель).

Следующий этап развития связан с именем Генри Форда, который разработал, опираясь на идеи Ф. Тейлора, собственную систему управления, в основу были положены: социальная ответственность бизнеса; рациональное использование ресурсов и организация поточно-массового производства. В отличие от Ф. Тейлора, занимавшегося рационализацией

---

<sup>1</sup> Адамецки К. О науке организации. М.: Экономика, 1972.

<sup>2</sup> Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992. С. 21–42.

ручного труда, Г. Форд сфокусировал свое внимание на рационализации механизированного труда. Его главная идея «производить с минимальными затратами как материала, так и человеческой силы, реализовывать по минимальным ценам, стараясь выиграть за счёт объёма продаж»<sup>1</sup>.

Таким образом, наука управления начинается с «классической школы» управления, которая представлена **теорией рационализации** Ф. Тейлора, **административной теорией** А. Файоля и работами М. Вебера.

Однако, уже к 20–30-м гг. XX в. «классическую школу» управления начинают критиковать за ложный взгляд на человека. Собственно, этот момент К. Адамецки в своей системе, в отличие от Ф. Тейлора, из виду и не выпускал, но не мог развить дальше, поскольку скончался в 1933 г. С середины XX в. начинает свое становление другое направление в научном управлении – школа «**человеческих отношений**».

Гуго Мюнстерберг является первым, кто начинает психологические исследования в области управления и производственной деятельности. И исходит он из необходимости интегрирования идей классической школы менеджмента и промышленной психологии, поскольку только посредством удовлетворения духовных потребностей работника, а не оказанием давления на него можно повысить эффективность производства. Он первым разработал профессиограммы, которые содержали конкретные требования профессии к работнику.

Мэри Паркер Фоллет полагала, что теория управления должна исходить не из обыденных представлений о человеке и его мотивах, а из научных данных (психологии). Она поднимает вопрос о разграничении *власти* и *авторитета*, особенно в новых складывающихся типах производственных организаций, в которых каждый работник должен ставить перед собой вопрос «**За что я отвечаю?**». Это, по ее мнению, должно выводить работника на новый уровень в системе отношений – уводить от управления силой, подводя его к участию в управлении и, соответственно, повышая степень его ответственности.

Более известную связь теория «человеческих отношений» имеет с именем американского социолога и психолога Элтона Мэйо, который через сравнение производственной организации с общиной, где присутствует взаимодействие, как отдельных людей, так и групп формального и не-

---

<sup>1</sup> Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Мн., 2009. С. 27.

формального характера, на первый план выдвигает идею удовлетворения социальных потребностей человека. В ходе проведения одного из своих социальных экспериментов на предприятии электротехнической компании «Вестерн Электрик» было доказано, что на производительность влияют не только технико-экономические, но и социально-психологические факторы, такие как сплоченность, взаимоотношения, благоприятный микроклимат на рабочем месте, удовлетворенность трудом и др.

В результате полученных исследовательских данных Э. Мэйо предложил заменить индивидуальное вознаграждение, предлагавшееся «классической школой» управления групповым вознаграждением, а экономического – социально-психологическим.

Огромное значение в развитии данной теории имеет и **иерархическая теория потребностей** Абрахама Маслоу, которая получила широкое распространение и известность. В ней выведены законы формирования человеческих потребностей. А. Маслоу исходит из того, что человеку свойственно испытывать множество разнообразных потребностей, но все они могут быть объединены в 7 групп<sup>1</sup>:

- 1) **физиологические** потребности;
- 2) потребности **в безопасности**;
- 3) потребности **в любви и принадлежности**;
- 4) потребности **в уважении**;
- 5) **когнитивные** потребности;
- 6) **эстетические** потребности;
- 7) потребность **в самоактуализации**.

И три класса потребностей: *когнитивные, конативные и эстетические*.

Согласно теории А. Маслоу, они имеют определенные закономерности возникновения, но важно отметить, что в большинстве учебников по менеджменту иерархическая теория потребностей сильно упрощается и уплощается, когда берется по модулю закон, что каждая последующая потребность становится доминирующей по мере удовлетворения предыдущей. На самом деле А. Маслоу не выделял жесткой зависимости и однозначной последовательности возникновения тех или иных потребностей, но отмечал, что их природа имеет сложный характер. Вместе с тем, для научной организации труда является важным тот факт, что *мобилизуют*

---

<sup>1</sup> Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2008. С. 60–72.



*поведение человека неудовлетворенные актуализированные потребности.* При организации труда необходимо помнить и учитывать, что если низшие потребности присущи абсолютно всем, то высшие проявляются и актуализируются у людей в разной мере.

**Двухфакторная теория мотивации** Фредерика Херцберга развивает иерархическую теорию А. Маслоу. В ходе исследований Ф. Херцбергом были выделены 2 вида факторов, побуждающие людей к трудовой деятельности:

– **факторы актуализации.** Они носят внутренний характер и, как правило, связаны с интересом к работе, испытываемой ответственностью, стремлением к достижению успеха, продвижению по службе или признанию заслуг окружающими. Эти факторы могут носить длительный и устойчивый характер, приводя к устойчивым изменениям в индивидуальном поведении человека.

– **факторы атмосферы.** Это факторы, носящие внешний характер и, естественно, более разнообразные, представлены широким спектром: статус, гарантии занятости, заработная плата, безопасность труда, комфортные условия труда, межличностные отношения по месту работы и др. Вместе с тем, эти факторы носят достаточно неустойчивый характер воздействия на поведение человека.

Дуглас МакГрегор, на основании анализа управленческих практик, представил **теорию стилей руководства.** В зависимости от формализации отношений руководителя и подчинённого, формы выдачи задания, степени включённости исполнителя в процесс принятия решения, степени свободы в способах и сроках выполнения задания, методов контроля за их исполнением, он выделил два стиля руководства, которые называл «*Теория X*» и «*Теория Y*».

«*Теория X*» представляет авторитарный стиль руководства, а «*Теория Y*» – демократический. Он обращает внимание, на то, что руководитель должен уметь гибко подбирать стиль руководства, в зависимости от особенностей его сотрудников. К незрелым, зависимым сотрудникам он рекомендует применять авторитарный стиль, в то время как зрелые и независимые сотрудники нуждаются в демократическом стиле руководства.

Еще одна **теория стилей руководства** принадлежит Ренсису Лайкерту, который сфокусировал свое внимание не на форме взаимоотношений с сотрудниками, а на *позиции*, из которой исходит руководитель, при организации работы подчиненных. Он выделил две позиции: «*лидер, ориенти-*

рованный на работу» и «лидер, ориентированный на работников». Для первого стиля характерна концентрация на производственных задачах и вся имеющаяся власть (поощрение, наказание) направлена на то, чтобы принудить подчиненных двигаться к этой задаче, при этом ему забота о людях представляется излишней роскошью, которой следует пренебрегать. Второй стиль исходит из приоритета заботы о человеке, когда повышение производительности представляется следствием внутреннего вовлечения сотрудника в процесс постановки и последующего решения производственных задач, его идентификации с трудовым коллективом, организацией.

Не менее интересной является другая разработка Р. Лайкерта – **концепция долговременной эффективности** организации. Согласно данной концепции, долговременная эффективность организаций складывается под влиянием:

– **причинных переменных**, которые находятся под контролем администрации – стратегия и политика организации, формальная структура организации, профессионально-кадровый состав и др.

– **промежуточных переменных**, которые зависят от человеческих ресурсов организации – социально-психологический климат, отношение к труду, профессиональные навыки сотрудников, отношение работников к руководству и организации, способы воздействия на персонал и др.

– **результатирующих переменных**, которые связаны с конечным продуктом производства, а следовательно, качеством услуг, динамикой производительности труда и прибыли предприятия и др.

Р. Лайкерт полагает, что они связаны в определенной последовательности своего воздействия:

*Причинные переменные → промежуточные переменные → результирующие переменные.*

Исходя из этой схемы понятно, что если мы хотим изменить конечную переменную, то воздействовать следует на первую и менять ее; все иные модели воздействия обречены на провал и к тому же могут привести к ухудшению имеющейся ситуации с производительностью и эффективностью деятельности организации.

## Список рекомендуемой дополнительно литературы

1. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие. Социал.-психол. проблемы / В.С. Агеев. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 239 с.
2. Адамецки К. О науке организации: пер. с пол. – М.: Экономика, 1972. – 191 с.
3. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению «Психология» / Г.М. Андреева. – Изд. 5-е, испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2009. – 362 с.
4. Афанасова Е. Детская беспризорность в Восточной Сибири в 1920–1930-х гг. Опыт реализации государственной политики в сфере социальной защиты детства. – LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=11454> (дата обращения: 18.12.2020)
5. Бабосов Е.М. Социальное управление: учебное пособие для студентов учреждений, обеспечивающих получение высшего образования по специальностям социологии и управления / Е.М. Бабосов. – Мн.: ТетраСистемс, 2008. – 432 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=28217> (дата обращения: 18.12.2020)
6. Барановский Н.А. Антидевиантная политика: теория и социальная практика / Н.А. Барановский. – Мн.: Беларус. навука, 2011. – 271 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=10072> (дата обращения: 18.12.2020)
7. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком / А.А. Бодалев. – М.: Изд-во МГУ, 1982. – 199 с.
8. Бородкин Ф.М. Внимание: конфликт! / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк; Отв. ред. В.А. Заргаров; АН СССР, Сиб. отд-ние. – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск: Наука: Сиб. отд-ние, 1989. – 186 с.
9. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология: учеб. пособие / Н.Ф. Вишнякова. – Мн.: Университетское, 2002. – 318 с.
10. Гончаренко О.Н. Социальная защита населения в условиях рынка: учебник / О.Н. Гончаренко, С.Н. Семенова. – М.: Ай Пи Эр Медиа, 2020. – 210 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=99094> (дата обращения: 20.04.2021)
11. Горяйнова Н.М. Государственная социальная политика: учебное пособие / Н.М. Горяйнова. – 2-е эл. изд. (стер.) – Челябинск: ОУ ВО «ЮжноУральский институт управления и экономики»; Саратов: Ай Пи Эр

Медиа, 2019. – 226 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=81475> (дата обращения: 18.12.2020)

12. Гузаиров В.Ш. Социальная политика современной России: учебное пособие / В.Ш. Гузаиров, В.В. Моисеев. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2013. – 487 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=28875> (дата обращения: 18.12.2020)

13. Друкер, Питер Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.

14. Жаназарова З.Ж. Семейная политика: учеб. пособие в схемах для студентов факультетов высших учебных заведений / З.Ж. Жаназарова. – Алматы: Казак университеті, 2017. – 77 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=93765> (дата обращения: 18.12.2020)

15. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах / Я.Л. Коломинский. – Мн.: Изд-во БГУ, 1976. – 350 с.

16. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.» / [Мазур И.И. и др.]; под общ. ред. И.И. Мазур и В.Д. Шапиро. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Омега-Л», 2008. – 781 с.

17. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2005. – 1136 с.

18. Ларионова Т.П. Благотворительная деятельность как ресурс социальной политики (на примере Республики Татарстан) / Т.П. Ларионова. – Казань: Изд-во Казан. гос. технол. ун-та, 2010. – 168 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=63688> (дата обращения: 18.12.2020)

19. Маслоу А. Мотивация и личность. – 3-е изд. / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.

20. Общий и специальный менеджмент: учебник / общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 568 с.

21. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: Пути и методы изуч. / Б.Д. Парыгин; под ред. В.А. Ядова. – Л.: Наука: Ленингр. отд-ние, 1981. – 192 с.

22. Поварнин С. Спор: О теории и практике спора / С. Поварнин. – Мн.: ТПЦ «Полифакт», 1992. – 48 с.
23. Прокофьева Н.И. Психологические аспекты ведения переговоров / Н.И. Прокофьева. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 125 с.
24. Романов А.А. Грамматика деловых бесед / А.А. Романов. – Тверь: Фамилия: Печ. дело, 1995. – 239 с.
25. Тейлор Ф. Усовершенствованная система сдельной платы / Ф.В. Тэлор; Пер. под ред. [и с предисл.] преп. Артиллер. акад. А.В. Панкина и горн. инж. Л.А. Левенстерн. – СПб.: Л.А. Левенстерн, 1914.
25. Тощенко Ж.Т. Социология управления. Учебник / Ж.Т. Тощенко. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.
26. Управление – это наука и искусство: [Сборник / Сост. Г.Л. Подвойский]. – М.: Республика, 1992. – 349 с.
27. Фролов С.С. Социология организаций: учебник / С.С. Фролов. – М.: Гардарики, 2001. – 384 с.
28. Харрис Т.Э. Я – о'кей, ты – о'кей / пер. с англ. – М.: Академический Проект, 2006. – 368 с.
29. Шостром Э. Анти-Карнеги или человек-манипулятор: перевод с английского / Эверетт Шостром; [предисл. Л.А. Карпенко, А.В. Петровского]. – Мн.; М.: ТПЦ «Полифакт», 1992. – 127 с.
30. Якокка Л. Карьера менеджера / Ли Якокка; при участии У.Новака; пер. с англ. Р.И. Столпера; общ. ред. и предисл. С.Ю. Медведкова. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.

## Список интернет-ресурсов для знакомства с практикой организации социальной работы

1. Австралийский институт здравоохранения и социального обеспечения URL: <https://www.aihw.gov.au/>
2. Комитет социальной защиты населения Волгоградской области URL: <http://uszn.volgograd.ru/>
3. Министерство социального развития, опеки и попечительства Иркутской области URL: <https://irkobl.ru/sites/society/>
4. Министерство социального развития Московской области URL: <https://msr.mosreg.ru/>
5. Министерство социального развития Пермского края URL: <http://minsoc.permkrai.ru>
6. Министерство социальной защиты населения Тверской области URL: <https://минсоцзащиты.тверскаяобласть.рф/>
7. Министерство социальной политики и труда Удмуртской Республики URL: <http://minsoc18.ru/>
8. Министерство социальной политики Нижегородской области URL: <https://minsocium.ru/>
9. Министерство социальной политики Свердловской области URL: <https://msp.midural.ru/>
10. Министерство труда и социальной защиты РФ URL: <https://rosmintrud.ru>
11. Министерство труда и социальной политики Приморского края URL: <https://www.primorsky.ru/authorities/executive-agencies/departments/social/>
12. Министерство труда, социального развития и занятости населения Республики Алтай URL: <https://mintrud-altay.ru/>
13. Национальная система страхования на случай инвалидности (NDIS) URL: <https://www.ndis.gov.au/>
14. Социальная защита Еврейской автономной области URL: <http://social.eao.ru/>

## ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ

### § 1. Организация управления в социальной работе

В третьей главе вновь вернемся к разговору об управлении, но в более узком значении, которое, как правило, рассматривается в рамках менеджмента. И прежде всего определимся со значением понятия «управление в социальной работе». В первой главе шла речь о социальном управлении, как сложном процессе с достаточно широким спектром воздействий. В рамках этой главы, обратимся к категории «управления», которая используется в практике менеджмента, т.е. воздействие в условиях конкретных организаций.

Управление в этой ситуации понимается как механизм установления и обеспечения нужного порядка действий всех участников, посредством целенаправленного воздействия субъектов управления на объекты управления<sup>1</sup> для достижения общей цели.

Под субъектом управления в менеджменте понимаются как отдельный руководитель, наделенный полномочиями, правами, властью над подчиненными ему сотрудниками, так и весь управленческий аппарат в целом, который артикулирует актуальные задачи, формирует и осуществляет единую программу воздействий для решения поставленных задач. Объектом управления в данном случае выступают все элементы организации, стоящие в иерархической системе ниже субъекта управления и на которых направлено управленческое воздействие. Объекты управления могут быть представлены как отдельными сотрудниками, так и формальными объединениями в виде бригад, отделов, центров, отделений и т.д.

В современном менеджменте принято выделять несколько моделей управления в организациях.

**Линейная модель управления** характеризуется прямыми должностными связями между подчиненными и руководителем. К числу ее достоинств можно отнести простоту и четкость взаимодействия между руководителем и подчиненными, создавая иллюзию определенности власти и ответственности. Однако к числу недостатков можно отнести инертность и медлительность подобных систем из-за многочисленности отделов и рас-

---

<sup>1</sup> На основе имеющейся системы властных отношений.

плавчатости ответственности, стремления переложить ряд функций управления на вышестоящий уровень иерархии.

В рамках этой модели возникает потребность помнить о пороге управляемости. Хотя этот порог нельзя нарушать и в рамках других моделей управления.

**Функциональная модель управления.** В ней существует четкая классификация функций организации по целевым установкам и на основании этого происходит закрепление конкретной функции за определенным подразделением. При этом каждая конкретная функция больше не выполняется никем другим, т.е. происходит иерархизация полномочий по реализации конкретных задач, например, бухгалтерия, которая может включать в себя структурные группы, занимающиеся отдельными подразделениями предприятия.

Несомненным достоинством данной модели управления является четкое и строгое разграничение функций, но вместе с тем в качестве недостатка этой модели возникает трудность столь же четкого разграничения прав и обязанностей. На практике можно видеть частое совмещение линейной и функциональной модели управления, что приводит к еще большему размыванию ответственности за результаты работы.

Исследователи XX в. пытались преодолеть возникающие противоречия, предлагая различные варианты организации управленческой системы предприятий.

К числу таких решений относится **штабная модель управления.** В рамках этой модели предлагается выделить вспомогательную подструктуру, которая должна анализировать ситуацию, складывающуюся в ходе производственной деятельности и предоставлять рекомендации и советы, по их решению линейным руководителям. При этом право принятия решения остается за линейным руководителем. Достоинством данной модели является возможность получения более четкого и профессионального совета при решении конкретной производственной проблемы. Однако недостатком является нечеткость разграничения ответственности и дробление некоторых управленческих функций. Все это приводит не только к снижению ответственности, но и уровня деловой активности производства в целом.

Другим вариантом решения проблемы рассогласования управленческих зон обязанностей и ответственности является **матричная модель**



**управления.** Эта модель характеризуется минимальной иерархичностью, в связи с тем, что вся деятельность учреждения организуется в виде проектной деятельности, хотя и представляет собой сочетание линейного и функционального соподчинения при управлении совокупностью отдельных проектов. Как видно, эта последняя модель является сложной интеграцией всех обозначенных выше моделей управления, а в связи с этим в ней оказались представлены и все достоинства, и недостатки каждой отдельной модели.

Во второй главе для примера были приведены три учреждения системы социальной защиты РФ, приведем модель управления для каждого из них. «КЦСОН» Калязинского района имеет линейную модель управления, «ЦСА» г. Перми – функциональную модель управления, а «КЦРИ» – штабную модель управления (см. рис. 3–5).

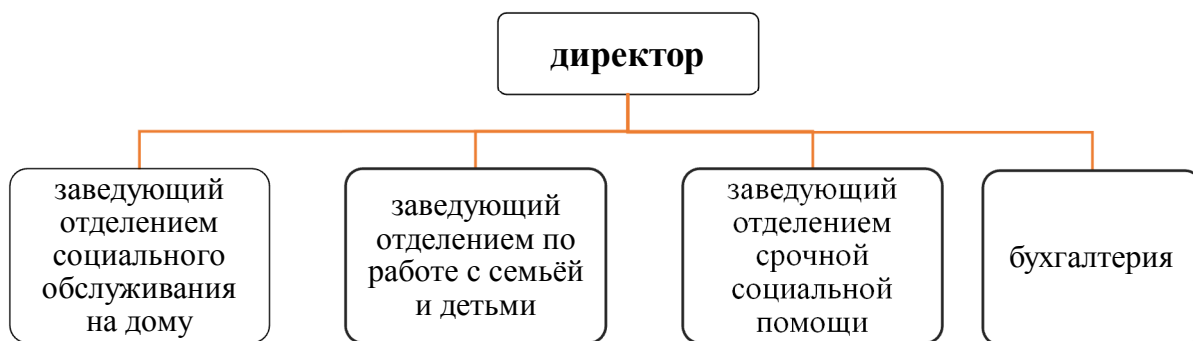


Рис. 3. Модель управления ГБУ «КСЦОН» Калязинского района.

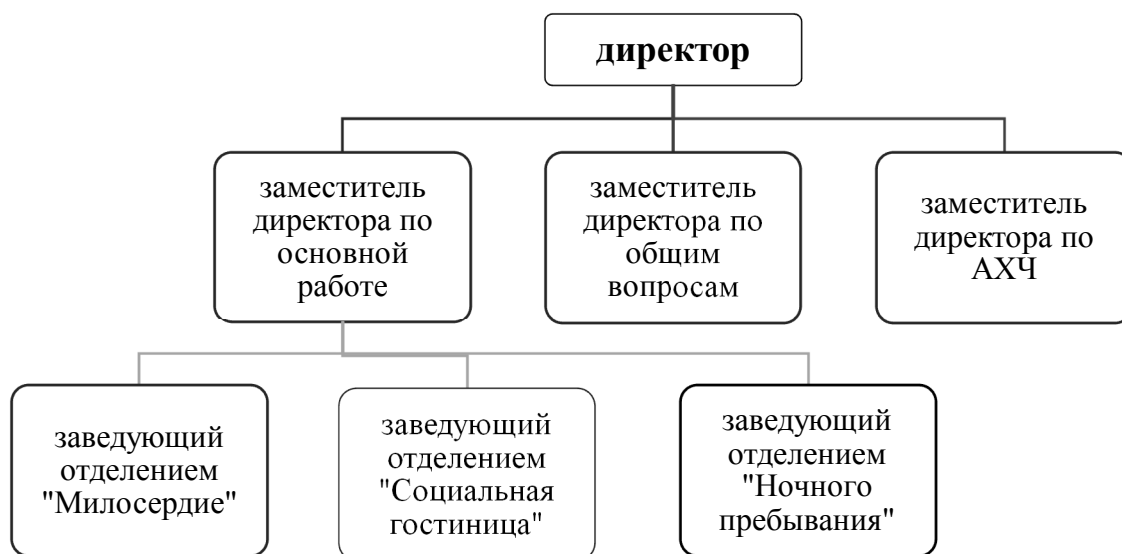


Рис. 4. Модель управления ГБУ ПК «ЦСА» г. Перми.

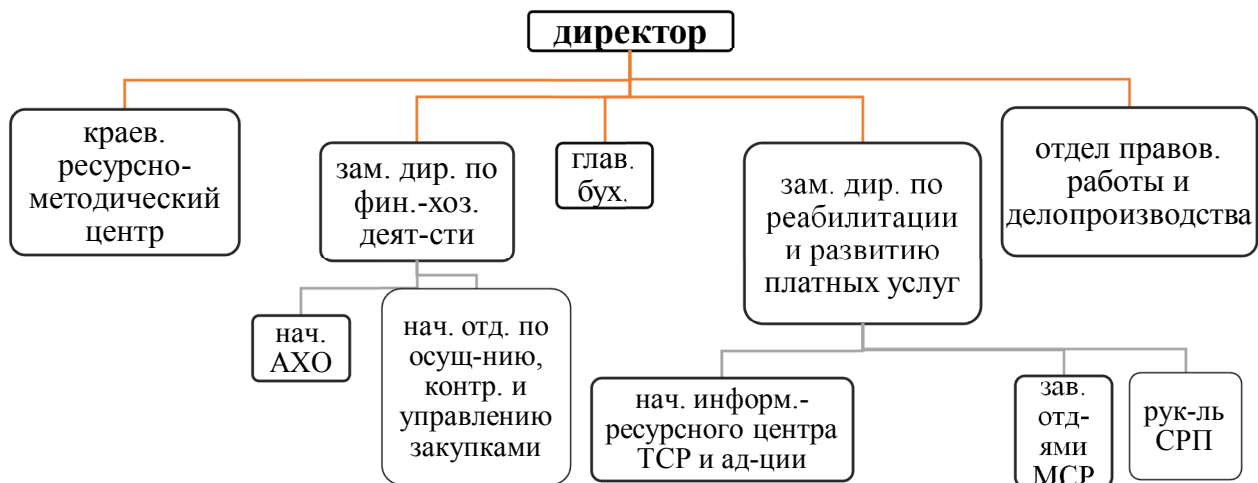


Рис. 5. Модель управления ГБУ ПК «ЦКРИ».

Важно отметить, что в практике социальной работы России присутствуют не только государственные, но и негосударственные учреждения, представленные преимущественно некоммерческими организациями. Управление некоммерческими организациями осуществляется, как правило, по матричной модели, поскольку преимущественно некоммерческие организации осуществляют свою деятельность в виде проектов.

Однако процесс управления можно рассмотреть и в другом аспекте, о котором уже говорилось, в рамках теории предложенной Т. Парсонсом, структурируя весь управленческий процесс в три иерархические позиции: *институциональный, управленческий и технический* уровни. Этот теоретический подход позволяет увидеть в строгой упорядоченности всю вертикаль власти, где каждый иерархический уровень ориентирован на решение своих специфических задач. Выделим эти уровни управления для сферы социальной защиты населения РФ.

Важно отметить, что в условиях нашего государства можно выделить три структурные цепочки управления социальной работой:

- общегосударственная организация управления социальной защитой населения;
- региональная организация управления социальной защитой населения;
- организационный уровень (уровень конкретного учреждения сферы социальной защиты).

**Общегосударственный аспект управления социальной работой** охватывает организацию социальной помощи, защиты и поддержки всего

населения РФ (рис. 6). **Институциональный уровень** управления, согласно Указа Президента РФ «О структуре федеральных органов исполнительной власти» № 21 от 21 января 2020 г. представлен Правительством РФ, в чьем непосредственном подчинении находятся все министерства, а также федеральные службы и федеральные агентства, регулирующие различные аспекты жизнедеятельности в социальной сфере<sup>1</sup>. Именно Правительство РФ разрабатывает основные вопросы управления социальной сферой на государственном уровне. Здесь присутствует именно социальное управление всей страной и всей социальной сферой государства. Однако, поскольку мы в данной главе ведем речь об управлении в социальной работе, то сузим институциональный уровень управления до Министерства труда и социальной защиты РФ, хотя оговоримся, что оно организует управление в социальной работе, согласовывая свои планы, решения и действия с другими ведомствами социальной сферы.

**Управленческий уровень** управления социальной работой в РФ представлен региональными Правительствами и Министерствами, которые могут иметь различное название и функциональную ориентированность. Рассмотрим несколько примеров. В Правительстве Москвы это заместитель мэра Москвы в Правительстве Москвы по вопросам социального развития, а также министр, возглавляющий Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы. В Правительстве Санкт-Петербурга – вице-губернатор Санкт-Петербурга, который курирует и организует работу Комитета по социальной политике Санкт-Петербурга. В Правительстве Нижегородской области – заместитель Губернатора Нижегородской области и министр социальной политики Нижегородской области. В Прави-

---

<sup>1</sup> Министерство здравоохранения РФ, Министерство культуры РФ, Министерство науки и высшего образования РФ, Министерство природных ресурсов и экологии РФ, Министерство промышленности и торговли РФ, Министерство просвещения РФ, Министерство сельского хозяйства РФ, Министерство спорта РФ, Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ, Министерство транспорта РФ, Министерство труда и социальной защиты РФ, Министерство финансов РФ, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, Министерство экономического развития РФ, Министерство энергетики РФ, Федеральная антимонопольная служба, Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения, Федеральная служба в сфере образования и науки, Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору, Федеральное медико-биологическое агентство, Федеральное агентство по делам молодежи, Федеральное агентство по делам национальностей.

тельстве Приморского края – заместитель председателя Правительства Приморского края и Министр труда и социальной политики Приморского края. В Правительстве Пермского края – заместитель председателя Правительства Пермского края (по вопросам социальной защиты и здравоохранения) и министр социального развития Пермского края.

*Технический уровень* управления в масштабах РФ представлен структурными подразделениями муниципальных образований, которые должны реализовывать все принятые и утвержденные управленческие решения на предыдущих уровнях. Продолжим рассматривать примеры конкретных территорий РФ. В префектуре Центрального административного округа города Москвы это Управление развития социальной сферы префектуры Центрального административного округа города Москвы. В Адмиралтейском районе города Санкт-Петербурга – отдел социальной защиты населения. В Нижнем Новгороде – департамент по социальной политике. Во Владивостоке – управление опеки и попечительства, управление по делам молодежи и связям с общественностью, управление по исполнению программ по поддержке населения. В Перми – департамент социальной политики.



Рис. 6. Модель общегосударственной организации управления социальной защитой населения в РФ.

**Региональный аспект управления социальной работой** строится по аналогии (рис. 7). Однако важно заметить, что региональные министерства, в условиях федеративного государства, являются представителями сразу двух уровней управления:

– для системы социальной защиты РФ в целом<sup>1</sup> они предстают как управленческий уровень;

– для своих регионов<sup>2</sup> они предстают в качестве институционального уровня управления.

Также заметим, что структурные подразделения муниципальных образований в фокусе регионального аспекта повышаются в своем иерархическом статусе, поскольку они становятся вторым уровнем для управления социальной работой в регионе. Технический уровень управления в региональном аспекте оказывается локализован конкретными учреждениями социальной защиты, расположенными на территории конкретного региона.



Рис. 7. Модель региональной организации управления социальной защитой населения, на примере Пермского края РФ.

<sup>1</sup> общегосударственный план управления социальной работой.

<sup>2</sup> региональный план управления социальной работой.



Рис. 8. Модель организационного уровня управления социальной работой, на примере ГБУ ПК «ЦКРИ».

Аналогично строится и **организационный аспект управления социальной работой** (рис. 8). В рамках конкретной организации также присутствуют институциональный, управленческий и технический уровни управления. *Институциональный уровень* управления организацией представлен ее учредителем, *управленческий* – высшим руководством организации, а *технический* – низовым руководящим составом.

Разложив и рассмотрев три структурные цепочки управления в социальной работе, следует перейти к следующей теоретической операции – синтезу. На рис. 9 представлены три структурные цепочки управления в социальной работе в их едином, взаимосвязанном виде, на примере конкретного региона РФ и учреждения системы социальной защиты. Исходя из этой схемы видно, насколько важно помнить о сложной структуре организации управления в социальной работе, а также понимать, что ни конкретный регион, ни конкретное учреждение не являются абсолютно обособленными, они все сложно интегрированы в единую социальную систему и решают стоящие перед ними задачи с учетом нескольких аспектов структурной организации.



Рис. 9. Модель общего вида структуры управления в социальной работе в РФ.

## § 2. Содержание управления социальной работой на разных уровнях

В Главе 1 рассматривалась теоретическая позиция относительно каждого иерархического уровня и стоящих перед ним задач, в этой главе рассмотрим на примерах из практики содержание управления в социальной работе для каждого иерархического уровня и соотнесем со спецификой организации управления социальной работой в условиях РФ.

### **Общегосударственная организация управления социальной защитой населения РФ**

*Институциональный уровень* – Министерство труда и социальной защиты населения РФ организует, координирует и курирует работу региональных Министерств, в чьи функции входит сектор социальной защиты, а также государственных учреждений социальной защиты населения федерального значения. Целью управления выступает артикуляция основных направлений деятельности по обеспечению социальной защиты всех граждан РФ и разработка стратегических направлений развития системы социальной работы. Задачами выступают вопросы, связанные с финансовым, кадровым, материально-техническим обеспечением всех нижестоящих структур системы социальной защиты; вопросы формирования определенной культуры населения в отношении социального обеспечения и защиты; создание учреждений социальной защиты федерального уровня и регулирование их деятельности.

*Управленческий уровень* – региональные Министерства, курирующие сектор социальной защиты населения региона, имеют свои объекты управленческого воздействия. Они оказывают управленческое воздействие на структурные подразделения муниципальных образований, в чьи функциональные обязанности входит круг вопросов социальной защиты населения, а также учреждения системы социальной защиты регионального значения. Целью управления является конкретизация направлений работы (утвержденных на институциональном уровне) по обеспечению социальной защиты населения, проживающего в данном регионе, разработка программ их реализации. Задачами выступают вопросы, связанные с финансовым, кадровым, материально-техническим обеспечением всех нижестоящих структур системы социальной защиты на уровне региона; вопро-



сы формирования определенной культуры населения в отношении социального обеспечения и защиты; создание учреждений социальной защиты регионального уровня и регулирование их деятельности.

**Технический уровень** – структурные подразделения муниципальных образований, в чьи обязанности входят вопросы социальной защиты населения. Их объектом выступают конкретные учреждения системы социальной защиты, расположенные на их территории; население, проживающее на территории конкретного муниципального образования. Целью управленческого воздействия является тактическая реализация программ, разработанных и принятых на управленческом уровне, распределение ресурсов, необходимых для функционирования учреждений системы социальной защиты; решение социальных проблем населения данного муниципалитета.

Рассмотрим содержательную деятельность на примере. В настоящее время Министерство труда и социальной защиты населения РФ отвечает за реализацию Национального проекта «Демография»; разрабатываются меры, направленные на снижение бедности населения РФ, повышение эффективности служб занятости; формируются системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов и детей-инвалидов, в том числе развития системы ранней помощи; формируются благоприятные условия для развития и активной деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций; разрабатываются стратегии долгосрочного развития пенсионной системы РФ и др.

Например, в рамках организации национального проекта «Демография» в качестве целей выдвинуты:

1. Сохранение населения, здоровья и благополучия людей.
2. Обеспечение устойчивого роста численности населения РФ.
3. Увеличение доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, до 70%.

Каждая из этих целей конкретизирована в показатели, а также конкретные федеральные проекты, с указанием ответственных за них должностных лиц, сроков реализации, объемов и источников финансирования на каждый год реализации.

Региональные министерства разрабатывают тактический план: как можно в условиях региона реализовать разработанную на федеральном уровне стратегию. Например, Министерство социального развития Пермского края, разрабатывая тактический план реализации национального

проекта «Демография», конкретизирует его региональными проектами «Финансовая поддержка семей при рождении детей (Пермский край)», «Содействие занятости женщин – создание условий дошкольного образования для детей в возрасте до 3-х лет» (Пермский край) и «Старшее поколение». Каждый из проектов включает сроки реализации; ответственных лиц за исполнение каждого проекта, в том числе указываются участники и их роль в реализации регионального проекта; конкретизирует цели и показатели региональных проектов, с учетом стратегических показателей, предложенных на институциональном уровне; объемы и источники финансирования на каждый год реализации.

На уровне муниципальных образований организуется работа по достижению результатов, артикулированных в региональных проектах национального проекта «Демография».

### **Региональная организация управления социальной защитой населения в РФ**

*Институциональный уровень* управления в региональном аспекте представлен региональным Министерством, в чьи функции входит решение вопросов социальной защиты населения данного региона. Объектами его управленческого воздействия являются структурные подразделения муниципальных образований, в чьи функциональные обязанности входит круг вопросов социальной защиты населения; учреждения системы социальной защиты регионального значения. Целью управления выступает артикуляция основных направлений деятельности по обеспечению социальной защиты граждан данного региона и разработка стратегических направлений развития системы социальной работы в регионе. Задачами выступают вопросы, связанные с финансовым, кадровым, материально-техническим обеспечением всех нижестоящих структур системы социальной защиты; вопросы формирования определенной культуры населения региона в отношении социального обеспечения и защиты; создание учреждений социальной защиты регионального уровня и регулирование их деятельности.

*Управленческий уровень* – структурные подразделения муниципального образования конкретного региона, в чьи обязанности входят вопросы социальной защиты населения. Объектами управленческого воздействия выступают конкретные учреждения системы социальной защиты, расположенные на их территории; население конкретного муниципального об-

разования. Целью управления является разработка тактического плана работы<sup>1</sup> по обеспечению социальной защиты населения, проживающего на территории этого муниципального образования; разработка программ реализации региональных проектов в условиях муниципального образования. Задачами выступают вопросы, связанные с финансовым, кадровым, материально-техническим обеспечением всех нижестоящих структур системы социальной защиты на уровне муниципального образования; вопросы формирования определенной культуры населения в отношении социального обеспечения и защиты; создание муниципальных учреждений социальной защиты и регулирование их деятельности.

*Технический уровень* – учреждения системы социальной защиты населения. Их объектом управленческого воздействия выступают сотрудники учреждений, конкретные категории населения муниципального образования. Целью управленческого воздействия является организация процессов и деятельности по реализации программ, разработанных и принятых на муниципальном уровне, распределение ресурсов, необходимых для функционирования отделов; решение социальных проблем конкретных категорий населения данного муниципального образования.

Рассмотрим содержательную деятельность на примере Пермского края. В настоящее время Министерство социального развития Пермского края отвечает за реализацию как федеральных программ и проектов, так и занимается прогнозированием особенностей социального развития территорий и населения Пермского края, в том числе определением актуальных и назревающих социальных проблем, а также поиском путей их решения и предотвращения; разработку мер, направленных на снижение бедности среди населения Пермского края, повышение эффективности деятельности службы занятости Пермского края; формирование системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов и детей-инвалидов, в том числе развитие системы ранней помощи; формирование благоприятных условий для развития и активной деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций и др.

Например, в рамках формирования системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов и детей-инвалидов в Пермском крае реализовывался пилотный проект в 2017–2018 гг., целью которого была организация межведомственной, преемственной работы между организациями,

---

<sup>1</sup> Утвержденных на институциональном уровне в условиях конкретного региона.

представляющими Министерство социального развития Пермского края, Министерство здравоохранения Пермского края, Министерство образования Пермского края, бюро медико-социальной экспертизы, Министерство физической культуры и спорта Пермского края, Министерство культуры Пермского края для предоставления адресных услуг каждому инвалиду, с учетом его индивидуальных потребностей.

Для этого Министерством социального развития Пермского края были артикулированы задачи, которые должны были реализовать участники Пилотного проекта; обозначены нормативно-правовые акты, регулирующие процесс реализации Пилотного проекта; обозначены основные мероприятия, сроки их реализации и ответственные должностные лица; объемы и источники финансирования на каждый год реализации.

Структурные подразделения муниципальных образований, в чьи обязанности входят вопросы социальной защиты населения занимаются разработкой тактических планов: как можно в условиях муниципального образования реализовать разработанную на региональном уровне стратегию социального развития Пермского края. Например, департамент социальной политики г. Перми предлагает тактическое решение в условиях города Перми, направленное на формирование системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов и детей-инвалидов в Пермском крае, организацию услуг сопровождения для инвалидов с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

На уровне социально ориентированных организаций и учреждений г. Перми (как государственных, так и негосударственных) осуществляется непосредственная реализация адресных социальных услуг по сопровождению инвалидов и детей-инвалидов.

### **Организационный уровень (уровень конкретного учреждения сферы социальной защиты)**

*Институциональный уровень* управления представлен учредителем. Министерство труда и социальной защиты населения РФ является учредителем для федеральных учреждений системы социальной защиты. Региональные Министерства – для государственных учреждений регионального уровня. Муниципальные органы власти – для муниципальных учреждений системы социальной защиты. В случае, когда речь идет не о государственном учреждении, то институциональный уровень управления

может осуществляться как непосредственно собственником (собственниками), так и может быть возложен ими на высший руководящий состав. Объектом управленческого воздействия выступает конкретная организация (учреждение). Целью является артикуляция основных направлений деятельности учреждения и разработка стратегических направлений его развития. Задачами выступают вопросы поиска и распределения ресурсов, необходимых для функционирования как организации в целом, так и ее структурных подразделений.

**Управленческий уровень** – высший управленческий эшелон организации (директор, заместители директора). Объектом управленческого воздействия выступают руководители структурных подразделений; сотрудники организации (учреждения) и деятельность организации (учреждения) в целом. Целью управления является конкретизация направлений работы, разработка программ их реализации. Задачами выступают вопросы, связанные с финансовым, кадровым, материально-техническим обеспечением всех направлений деятельности организации (учреждения).

**Технический уровень** – низовой руководящий состав организации (учреждения) – руководители структурных подразделений. Объектом управленческого воздействия выступают сотрудники структурного подразделения организации (учреждения), конкретные категории населения данного муниципалитета. Целью управленческого воздействия является осуществление конкретных мероприятий; решение социальных проблем конкретных категорий населения, проживающих на территории расположения организации (учреждения).

### § 3. Администрирование в социальной работе

Начиная разговор об администрировании, как новом понятии, необходимо возвратиться к взглядам основателя административной школы научного управления А. Файоля. Он выделял шесть специфических (по характеру решаемых задач) функций управления на любом предприятии<sup>1</sup>:

– **техническая**, которая связана с организацией собственно производственного процесса, выполнением текущей деятельности, направленной в нашем случае на предоставление социальных услуг;

---

<sup>1</sup> Управление – это наука и искусство. С. 9.

– **коммерческая** функция связана с продвижением собственной продукции на рынке и получением взамен необходимых ресурсов, т.е. закупка, продажа, обмен;

– **финансовая** – связана с другим родом ресурсов – капиталом, который необходимо изыскать, а в дальнейшем эффективно его использовать;

– **страховая** функция управления сосредотачивает внимание на создании безопасности для собственности и персонала;

– **учёт** – это функция, которая обеспечивает порядок, планомерность и предсказуемость в жизнедеятельности любого предприятия или организации. Она реализуется через бухгалтерскую деятельность, ведение статистики и т.д.;

– **администрирование** – функция управления, которая связывает материально-технические объекты организации и кадровые ресурсы в единое целое, для достижения миссии и цели, стоящих перед ней.

Отметим, что управление и администрирование являются не тождественными явлениями. Управление является процессом, осуществляемым на всех иерархических уровнях от высшего управленческого эшелона организации, до руководителей первичных трудовых коллективов. Администрирование же является процессом, связанным с организацией **общего и стратегического** руководства, в связи с этим оно присуще не всем уровням власти. Администрирование, безусловно, присуще высшему (институциональному) уровню управления, в меньшей мере оно проявляется на среднем (управленческом) уровне и практически отсутствует на низшем (техническом) уровне управления конкретной организацией (учреждением).

Получается, что управление по отношению к администрированию является более широким понятием. А. Файоль, говоря об управлении как администрировании, вкладывает следующее смысловое значение: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать:

– предвидеть, то есть учитывать грядущее и выработать программу действия;

– организовывать, то есть строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия;

– распоряжаться, то есть заставлять персонал надлежаще работать;

координировать, то есть связывать, объединять, гармонизировать действия и все усилия;

– контролировать, то есть заботиться о том, чтобы всё совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям»<sup>1</sup>.

Итак, администрирование заключается в формировании стратегических направлений в существовании и развитии организации (учреждения). Вспомним, что на любом предприятии, в том числе и в системе социальной защиты, можно выделить основные процессы: планирование деятельности организации; координацию действий между подразделениями; собственно основное производство; логистику; экономическое обеспечение деятельности организации; кадровое развитие организации.

Одним из главных направлений организационной стратегической политики является вопрос трудовых ресурсов. Он, как и любой другой аспект производственной деятельности организации системы социальной защиты, обязательно включает в себя планирование. Вообще планирование может быть стратегическим, тактическим и оперативным; краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным. В отношении трудовых ресурсов можно выделить специфические направления планирования: общеорганизационное, подразделений, деятельности конкретного работника.

Все разнообразные виды планирования человеческих ресурсов принято называть *кадровой политикой* организации. Ее основная цель – обеспечить оптимальный баланс процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями организации.

Формируется кадровая политика под влиянием внешней и внутренней среды. Под факторами внешней среды подразумеваются:

- ✓ ситуация на рынке труда;
- ✓ тенденции экономического развития;
- ✓ научно-технический прогресс;
- ✓ нормативно-правовая база.

К факторам внутренней среды организации можно отнести следующие:

- цель организации;
- стиль управления;
- финансовые ресурсы;
- кадровый потенциал организации.

В кадровой политике принято выделять такие направления, как:

- управление персоналом;

---

<sup>1</sup> Управление – это наука и искусство. С. 12.

- подбор и расстановку персонала;
- формирование и подготовку резерва для выдвижения на руководящие должности;
- оценку и аттестацию персонала;
- развитие персонала;
- мотивацию и стимулирование персонала, оплата труда.

При реализации кадровой политики необходимо придерживаться целого ряда принципов:

1. Одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей. Этот принцип ориентирован на поиск честных компромиссов между администрацией и работниками.

2. Принцип соответствия. Он означает, что объем заданий, полномочий и ответственности должен соответствовать возможностям конкретного человека.

3. Принцип профессиональной компетенции. Согласно ему уровень знаний должен соответствовать требованиям должности.

4. Принцип практических достижений. Важно выделять у сотрудников наличие требуемого опыта, руководящих способностей (например, способность организовать собственную работу и подчиненных ему людей).

5. Принцип индивидуальности. Важно у каждого конкретного человека выделять его индивидуальный психологический облик, интеллектуальные черты, намерения, стиль работы.

6. Принцип конкурсности. Отбор кандидатов на должность всегда должен осуществляться на конкурсной основе.

7. Принцип ротации. Этот принцип требует организовывать планомерную смену должностей по вертикали и горизонтали.

8. Принцип индивидуальной подготовки. Связан с необходимостью подготовки резерва на конкретную должность по индивидуальной программе.

9. Принцип проверки делом. При подборе и подготовке кадрового резерва необходима организация эффективной стажировки.

10. Принцип соответствия должности требует определения степени, в которой конкретный кандидат соответствует в настоящий момент данной должности.



11. Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей. Важно вести постоянный мониторинг результатов деятельности каждого работника, проводить собеседования, выявлять склонности и т.п.

12. Принцип отбора показателей оценки. Всегда важно соотносить систему показателей с целью, ради которой проводится оценка: критерии оценок, их частота.

13. Принцип оценки квалификации. При разговоре о квалификации необходимо выделять пригодность работника для выполнения конкретных видов работ, определять его знания, которые необходимы будут при выполнении конкретного вида деятельности.

14. Принцип оценки выполнения заданий – важно оценивать человека по результатам его деятельности.

15. Принцип повышения квалификации гласит, что необходимо периодически пересматривать должностные инструкции для создания условий постоянного развития персонала.

16. Принцип самовыражения – необходимо стимулировать самостоятельность, самоконтроль, влияние сотрудника на формирование методов исполнения своих должностных обязанностей.

17. Принцип саморазвития – необходимо стимулировать и поощрять способность работника и его возможность к саморазвитию.

18. Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы, т.е. необходима эффективная система оплаты труда.

19. Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций. Он связан с необходимостью конкретного описания задач, обязанностей и показателей работы, а также их оценки.

20. Принцип мотивации ориентирован на необходимость всегда выделять те побудительные факторы, которые влияют на повышение эффективности труда конкретного сотрудника.

Важными этапами развития трудовых ресурсов любой организации, в том числе и в сфере социальной работы, являются *поиск, отбор, оценка и адаптация* персонала.

При планировании численности персонала необходимо проведение диагностики потребностей каждого структурного подразделения. К основным пунктам этой диагностики относятся:

- нормы труда и управления;

- существующие задачи и функции конкретного подразделения в их связи с общими целями организации;
- требуемая компетенция персонала;
- результаты деятельности;
- возможные альтернативы.

Поиск персонала может быть организован двумя способами – внешним и внутренним. Внешний подбор персонала связан с обращением в государственные и частные службы занятости или агентства по трудоустройству, подбору персонала; учебные заведения; другие организации; молодежные общественные организации и профессиональные клубы. Методами привлечения кандидатов на должность из внешней среды могут быть выставки, конференции, ярмарки вакансий, семинары; работа со СМИ; проведение дней карьеры и факультативных профориентационных мероприятий в учебных заведениях; членство менеджеров по персоналу в различных профессиональных клубах и общественных организациях; активный PR организации; конкурсы профессионального мастерства

Внутренний – самостоятельный подбор персонала на вакантные места – связан с формированием кадрового резерва организации; привлечением действующих сотрудников; рекрутинг на основе личных контактов персонала; привлечение бывших работников. Методами привлечения кандидатов из внутренних источников являются Дни открытых дверей, проводимые практики и стажировки; организация Дня карьеры или программы «быстрой» карьеры; информационные совещания.

У каждого из этих путей и методов есть как свои достоинства, так и свои недостатки, которые важно учитывать.

Одним из важным аспектом проведения кадровой политики, особенно для организаций в сфере социальной работы, является адаптация в организации новых сотрудников. Это направление работы способствует лучшему вхождению новых сотрудников, их интеграции в трудовой коллектив и, как следствие, снижение текучести кадров, которая негативно сказывается на деятельности любой организации.

В процессе адаптации к организации принято выделять 4 основных аспекта:

- психофизиологическая адаптация, которая связана с приспособлением к непривычным условиям, режиму труда и отдыха;

- социально-психологическая адаптация связана с вхождением в трудовой коллектив, овладением его ценностями и организационной культурой;
- социально-организационная адаптация – это процесс привыкания к новым условиям (например, административно-правовым, социально-экономическим, управленческим);
- профессиональная адаптация, которая связана, собственно, с активным освоением операций, действий в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом, нормами труда.

Для того чтобы руководитель мог достичь стоящих перед ним задач административного управления, он может и должен использовать различные способы и приемы, которые обобщаются в большие группы методов управления. Традиционно принято выделять следующие группы методов управления персоналом:

1. **Организационно-административные** методы представлены совокупностью способов и приемов воздействия, опирающихся на властные полномочия представителей управленческого аппарата, в том числе посредством определения организационной структуры, распределения функций и установления взаимосвязей как между структурными подразделениями, так и членами трудового коллектива.

2. Методы **правового регулирования**. Здесь объединены способы и приемы, которые регулируют отношения посредством законодательной базы.

3. **Экономические** методы объединяют все способы и приемы, которые позволяют оказывать влияние на деятельность подчиненных посредством экономических отношений.

4. **Социально-психологические** методы вобрали в себя все приемы и способы воздействия, которые регулируют социально-психологические отношения и используются для воздействия на психологические закономерности деятельности подчиненных.

## Список рекомендуемой дополнительно литературы

1. Белянова Ю.В., Захарова Н.А., Данилова М.Г. Государственная социальная помощь и социальное обслуживание / Ю.В. Белянова, Н.А. Захарова, М.Г. Данилова. – М.: Эксмо, 2013. – 240 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=19216> (дата обращения: 18.12.2020)
2. Борнштейн Д. Как изменить мир: Социальное предпринимательство и сила новых идей / Дэвид Борнштейн; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 499 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=82761> (дата обращения: 18.12.2020)
3. Гончаренко О.Н. Организация социальной работы в Российской Федерации: учебник для СПО / О.Н. Гончаренко, С.Н. Семенкова. – М.: Ай Пи Ар Медиа; Саратов: Профобразование, 2020. – 212 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=99093> (дата обращения: 20.04.2021)
4. Друкер, Питер Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
5. Дубенский Ю.П. Управление социальной работой: курс лекций / Ю.П. Дубенский, Е.И. Сергиенко. – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2015. – 354 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=59668> (дата обращения: 18.12.2020)
6. Захарова Л.Н. Психология управления: учеб. пособие / Л.Н. Захарова. – М.: Логос, 2012. – 376 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=9105> (дата обращения: 18.12.2020)
7. Иванов С.Ю. Социальное управление в организациях: учебное пособие / С.Ю. Иванов, Д.В. Иванова. – М.: МПГУ, 2017. – 120 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=72513>
8. Кикал Дж. Социальное предпринимательство: миссия – сделать мир лучше / Джилл Кикал, Томас Лайонс; пер. с англ. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2019. – 304 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=82515>
9. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.» / [Мазур И.И. и др.]; под общ. ред. И.И. Мазур и В.Д. Шапиро. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Омега-Л», 2008. – 781 с.

10. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель...: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Дело: Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, 1998. – 398 с.
11. Общий и специальный менеджмент: учебник / общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 568 с.
12. Певная М.В. Управление волонтерством: международный опыт и локальные практики: [монография] /М.В. Певная; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016.– 434 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=68401> (дата обращения: 18.12.2020)
13. Система государственного управления / С.Ю. Наумова и др. – М.: ФОРУМ, 2010. – 304 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=1212> (дата обращения: 18.12.2020)
14. Теория и практика некоммерческого сектора: курс лекций / авт.-сост.: Т.И. Барсукова, А.В. Шаповалов. – Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2018. – 94 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=92607> (дата обращения: 18.12.2020)
15. Усманов Б.Ф. Инновации в управленческой деятельности руководителей (на примере социальных учреждений): монография / Б.Ф. Усманов, К.И. Фальковская, А.С. Ткаченко. – М.: Издательство Московского гуманитарного университета, 2014. – 186 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=39676> (дата обращения: 18.12.2020)
16. Фролов С.С. Социология организаций: учебник / С.С. Фролов. – М.: Гардарики, 2001. – 384 с.

## **Список интернет-ресурсов для знакомства с практикой организационного управления в социальной работе**

1. Автономная некоммерческая организация социальной поддержки семьи «Семья» URL: <http://ano.itgid.net/>
2. Автономное учреждение Республики Алтай «Центр оказания услуг в сфере социального обслуживания и занятости населения РА» URL: <https://аура-цоу.рф/>
3. Автономное учреждение социального обслуживания Удмуртской Республики «Республиканский реабилитационный центр для детей и подростков с ограниченными возможностями» URL: <http://rrcdi.ru/>
4. Государственное бюджетное учреждение «Буртулинский дом-интернат для престарелых и инвалидов» URL: <http://but-di.soc52.ru/>
5. Государственное бюджетное учреждение «Комплексный центр социального обслуживания населения» Калязинского района URL: <http://кцсон-калязин.рф/>
6. Государственное бюджетное учреждение Пермского края «Центр комплексной реабилитации инвалидов» URL: <http://rehabperm.ru/>
7. Государственное бюджетное учреждение Пермского края «Центр социальной адаптации» г. Пермь URL: <http://цса59.рф/>
8. Государственное казенное учреждение Свердловской области «Областной информационно-расчетный центр» URL: [oirс.midural.ru](http://oirс.midural.ru)
9. Некоммерческая организация Благотворительный фонд «Берегиня» URL: <https://fondbereginya.ru/>
10. Областное государственное автономное учреждение социального обслуживания «Комплексный центр социального обслуживания населения» URL: <http://kсson38.ru/>
11. Областное государственное образовательное бюджетное учреждение для детей-сирот и детей оставшихся без попечения родителей «Детский дом № 1» URL: <https://domdetstva-1.ru/>
12. Отдел социальной защиты населения п. Власиха Министерства социального развития Московской области URL: <https://vlasiha.msr.mosreg.ru/>
13. Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение социального обслуживания населения «Комплексный центр социального обслуживания населения Петродворцового района Санкт-Петербурга» URL: <https://kсsonp.ru/>
14. Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение социального обслуживания населения «Центр социальной реабилитации инвалидов и детей-инвалидов Московского района» URL: <http://www.срци.рф/>

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие. социал.-психол. проблемы / В.С. Агеев. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 239 с.
2. Агеев В.С. Психология межгрупповых отношений / В.С. Агеев. – М.: Изд-во МГУ, 1983. – 144 с.
3. Агулина С.В. История социальной работы: учебное пособие / С.В. Агулина. – Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2014. – 250 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=62943> (дата обращения: 18.12.2020)
4. Адамецки К. О науке организации: пер.с пол. – М.: Экономика, 1972. – 191 с.
5. «Американская модель»: с будущим в конфликте / под общ. ред. д-ра юрид. наук, Г.Х. Шахназарова. – М.: Прогресс, 1984. – 256 с.
6. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению «Психология» / Г.М. Андреева. – Изд. 5-е, испр. и доп. – Москва: Аспект Пресс, 2009. – 362 с.
7. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: учебник / Г.В. Атаманчук. – 4-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 579 с.
8. Афанасова Е. Детская беспризорность в Восточной Сибири в 1920–1930-х гг. Опыт реализации государственной политики в сфере социальной защиты детства. – LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=11454> (дата обращения: 18.12.2020)
9. Афанасьев В.Г. Социальная информация и управление обществом / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1975. – 408 с.
10. Бабосов Е.М. Общая социология: учеб. пособие для студентов вузов / Е.М. Бабосов. – 2-е изд., стер. – Мн.: «Тетра Системс», 2004. – 640 с.
11. Бабосов Е.М. Социальное управление: учебное пособие для студентов учреждений, обеспечивающих получение высшего образования по специальностям социологии и управления / Е.М. Бабосов. – Мн.: ТетраСистемс, 2008. – 432 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=28217> (дата обращения: 18.12.2020)
12. Бабюх В.А. История социальной работы (с древнейших времён до начала XX века): учебное пособие / В.А. Бабюх, Р.В. Куприянов; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. – Казань: Изд-во

КНИТУ, 2018. – 196 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=100538> (дата обращения: 18.12.2020)

13. Баландина Т.М. Социология управления: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению 39.03.01 «Социология» / Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова. – Саратов, 2016. – 224 с.

14. Барановский Н.А. Антидевиантная политика: теория и социальная практика / Н.А. Барановский. – Мн.: Беларус. навука, 2011. – 271 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=10072> (дата обращения: 18.12.2020)

15. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / пер. с англ. Изд. 2-ое, испр. и доп. – М.: Academia, 2004. – 788 с.

16. Белянова Ю.В., Захарова Н.А., Данилова М.Г. Государственная социальная помощь и социальное обслуживание / Ю.В. Белянова, Н.А. Захарова, М.Г. Данилова. – М.: Эксмо, 2013. – 240 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=19216> (дата обращения: 18.12.2020)

17. Бестужев-Лада И.В. Социальное прогнозирование: Курс лекций / И.В. Бестужев-Лада. – М.: Педагогическое общество России, 2002. – 392 с.

18. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком / А.А. Бодалев. – М.: Изд-во МГУ, 1982. – 199 с.

19. Борнштейн Д. Как изменить мир: Социальное предпринимательство и сила новых идей / Дэвид Борнштейн; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 499 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=82761> (дата обращения: 18.12.2020)

20. Бородкин Ф.М. Внимание: конфликт! / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк; Отв. ред. В.А. Заргаров; АН СССР, Сиб. отд-ние. – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск: Наука: Сиб. отд-ние, 1989. – 186 с.

21. Брыжко В.Г., Брыжко И.В. Совершенствование социальной инфраструктуры сельских территорий на основе рационального землепользования: монография. – М.: Общество с ограниченной ответственность «Экспертно-консалтинговый центр «Профессор»», 2019. – 200 с.

22. Винер Н. Кибернетика и общество / Н. Винер, проф.; пер. Е.Г. Панфилова: общая ред. и предисл. Э.Я. Кольмана. – М.: Изд-во иностр. Лит., 1958. – 200 с.



23. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология: учеб. пособие / Н.Ф. Вишнякова. – Мн.: Университетское, 2002. – 318 с.
24. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда / А.К. Гастев; под ред. Н.М. Бахраха [и др.]. – 3-е изд. – М.: URSS: Либроком, 2011. – 478 с.
25. Гершанок А.А., Ощепков А.М. Менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.А. Гершанок, А.М. Ощепков; Перм. гос. нац. иссл. ун-т. – Пермь, 2018. – 4 Мб; 310 с. – URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/gershanok-oshepkov-menedzhment.pdf> (дата обращения: 18.12.2020)
26. Гончаренко О.Н. Организация социальной работы в Российской Федерации: учебник для СПО / О.Н. Гончаренко, С.Н. Семенкова. – Москва: Ай Пи Ар Медиа; Саратов: Профобразование, 2020. – 212 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=99093> (дата обращения: 20.04.2021)
27. Гончаренко О.Н. Социальная защита населения в условиях рынка: учебник / О.Н. Гончаренко, С.Н. Семенкова. – М.: Ай Пи Эр Медиа, 2020. – 210 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=99094> (дата обращения: 20.04.2021)
28. Горяйнова Н.М. Государственная социальная политика: учебное пособие / Н.М. Горяйнова. – 2-е эл. изд. (стер.) – Челябинск: ОУ ВО «ЮжноУральский институт управления и экономики»; Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 226 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=81475> (дата обращения: 18.12.2020)
29. Грин Д.Дж. Возвращение в гражданское общество: Социальное обеспечение без участия государства / пер. с англ. – М.: Новое издательство, 2009. – 220 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=49422>
30. Гузаиров В.Ш. Социальная политика современной России: учебное пособие / В.Ш. Гузаиров, В.В. Моисеев. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2013. – 487 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=28875> (дата обращения: 18.12.2020)
31. Древнекитайская философия. Собрание текстов в двух томах. Т.1. – М.: «Мысль», 1972. – 363 с.
32. Древнекитайская философия. Собрание текстов в двух томах. Т.2. – М.: «Мысль», 1973. – 384 с.
33. Друкер, Питер Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.

34. Дубенский Ю.П. Управление социальной работой: курс лекций / Ю.П. Дубенский, Е.И. Сергиенко. – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2015. – 354 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=59668> (дата обращения: 18.12.2020)
35. Жаназарова З.Ж. Семейная политика: учеб. пособие в схемах для студентов факультетов высших учебных заведений / З.Ж. Жаназарова. – Алматы: Казак университеті, 2017. – 77 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=93765> (дата обращения: 18.12.2020)
36. Замараева З.П. Ресурсно-потенциальный подход в системе социальной защиты населения России: монография / З.П. Замараева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 270 с.
37. Захарова Л.Н. Психология управления: учеб. пособие / Л.Н. Захарова. – М.: Логос, 2012. – 376 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=9105> (дата обращения: 18.12.2020)
38. Зигерт В. Руководитель без конфликтов: сокр. пер. с нем. / В. Зигерт, Л. Ланг. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.
39. Иванов С.Ю. Социальное управление в организациях: учебное пособие / С.Ю. Иванов, Д.В. Иванова. – М.: МПГУ, 2017. – 120 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=72513> (дата обращения: 18.12.2020)
40. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2009. – 573 с.
41. Катцина Т.А. Общественное призрение и благотворительность в Енисейской губернии (1822–1917 гг.): монография / Т.А. Катцина. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2018. – 200 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=100065> (дата обращения: 18.12.2020)
42. Кикал Дж. Социальное предпринимательство: миссия – сделать мир лучше / Джилл Кикал, Томас Лайонс; пер. с англ. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2019. – 304 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=82515> (дата обращения: 18.12.2020)
43. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера / пер. с англ. под ред. Ю.П. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
44. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах / Я.Л. Коломинский. – Мн.: Изд-во БГУ, 1976. – 350 с.
45. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.» / [Мазур И.И. и др.]; под

общ. ред. И.И. Мазур и В.Д. Шапиро. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Омега-Л», 2008. – 781 с.

46. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2005. – 1136 с.

47. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель...: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Дело: Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, 1998. – 398 с.

48. Кропоткин П.А. Взаимопомощь как фактор эволюции. – М.: Редакция журнала «Самообразование», 2011. – 256 с.

49. Ларионова Т.П. Благотворительная деятельность как ресурс социальной политики (на примере Республики Татарстан) / Т.П. Ларионова. – Казань: Изд-во Казан. гос. технол. ун-та, 2010. – 168 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=63688> (дата обращения: 18.12.2020)

50. Луков В.А. Социальное проектирование: учеб. пособие / В.А. Луков. – 7-е изд. – М.: Изд-во Московского гуманитарного университета: Флинта, 2007. – 240 с.

51. Маргулян Я.А. Социальная политика: учебник / Я.А. Маргулян. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2011. – 236 с.

52. Маркс К. Капитал. Т.1. – М.: Издательство АСТ, 2001. – 565 с.

53. Маслоу А. Мотивация и личность. – 3-е изд. / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.

54. Моисеев Н.Н. Бронислав Трентовский и возникновение кибернетики // Экология и жизнь. – 2007. – № 8. – С. 15-19.

55. Моисеев Н.Н. Люди и кибернетика. – М.: Мол. гвардия, 1984. – 224 с.

56. Мюнстерберг Г. Основы психотехники. Кн.1. – СПб.: Издательский дом «П.Э.Т.» при участии издательства «Алетейя», 1996. – 352 с.

57. Мюнстерберг Г. Основы психотехники. Кн.2. – СПб.: Издательский дом «П.Э.Т.» при участии издательства «Алетейя», 1996. – 352 с.

58. Николаева Э.В. Теория управления: учебное пособие для дистанционного обучения по специальности 080405.65 «Государственное и муниципальное управление» для студентов экономического факультета / Э.В. Николаева; ФГОУ ВПО «БГСХА им. В.Р. Филиппова». – Улан-Удэ: Изд-во БГСХА им. В.Р. Филиппова, 2010. – 277 с.

59. Общий и специальный менеджмент: учебник / общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 568 с.
60. Ожегов С.И. Словарь русского языка: Ок. 57 000 слов / под ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведовой. – 17-е изд., стереотип. – М.: Рус. яз., 1985. – 797 с.
61. Основы социального управления: учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. – М.: Высш. шк., 2001. – 271 с.
62. Парсонс Т. О социальных системах / под ред. В.Ф. Чесноковой и С.А. Белановского. – М.: Академический Проект, 2002. – 832 с.
63. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: Пути и методы изуч. / Б.Д. Парыгин; под ред. В.А. Ядова. – Л.: Наука: Ленингр. отд-ние, 1981. – 192 с.
64. Певная М.В. Управление волонтерством: международный опыт и локальные практики: [монография] / М.В. Певная; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 434 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=68401> (дата обращения: 18.12.2020)
65. Поварнин С. Спор: О теории и практике спора / С. Поварнин. – Мн.: ТПЦ «Полифакт», 1992. – 48 с.
66. Прокофьева Н.И. Психологические аспекты ведения переговоров / Н.И. Прокофьева. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 125 с.
67. Психологическая теория коллектива / А.В. Петровский [и др.]; Академия педагогических наук СССР; научно-исследовательский институт общей и педагогической психологии; под ред. А.В. Петровского. – М.: Педагогика, 1979. – 239 с.
68. Романов А.А. Грамматика деловых бесед / А.А. Романов. – Тверь: Фамилия: Печ. дело, 1995. – 239 с.
69. Семенкова С.Н. Социальная работа: вчера, сегодня, завтра (на примере Тюменской области): учебное пособие / С.Н. Семенкова. – Саратов: Издательство «Вузовское образование», 2016. – 129 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=52024> (дата обращения: 18.12.2020)
70. Серкина Н.Е. Парадигма социального управления в теории и практике социальной модернизации / Н.Е. Серкина. – автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата философских наук. Специальность 09.00.11 – социальная философия. – Казань, 2005. – 22 с.

71. Система государственного управления / С.Ю. Наумова и др. – М.: ФОРУМ, 2010. – 304 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=1212> (дата обращения: 18.12.2020)
72. Соловьянов А.П. Социальная защита несовершеннолетних в БССР (1921–1930 гг.) / А.П. Соловьянов; науч. ред. В.К. Коршук. – Ми.: Беларус. навука, 2013. – 203 с.: ил. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=29521> (дата обращения: 18.12.2020)
73. Социальная политика в зарубежных странах в условиях пандемии // Социальный бюллетень № 12 от 2020 г. подготовленным Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации. URL: <https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/social/social.2020.3.pdf> (дата обращения: 20.04.2021)
74. Социальная политика: учебник / под общ. ред. Н.А. Волгина. – М.: Издательство «Эксмо», 2003. – 736 с.
75. Спирина В.И., Спирина М.Л. История социальной работы на Кубани: учебно-методическое пособие / В.И. Спирина, М.Л. Спирина. – Армавир: РИО АГПА, 2014. – 129 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=54525> (дата обращения: 18.12.2020)
76. Сравнение социальных моделей Европы: социальная и трудовая политика в Европе: монография / Г.В. Романова [и др.]; под ред. проф. Н.Ш. Валеевой; М-во образ. и науки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2016. – 140 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=79529> (дата обращения: 18.12.2020)
77. Стегний В.Н. Социальное прогнозирование и проектирование: учебник для академического бакалавриата / В.Н. Стегний. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 182 с.
78. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: пер. с англ. / Ф.У. Тейлор; пер. А.И. Зака. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
79. Тейлор Ф. Усовершенствованная система сдельной платы / Ф.В. Тэелор; пер. под ред. [и с предисл.] преп. Артиллер. акад. А.В. Панкина и горн. инж. Л.А. Левенстерн. – СПб.: Л.А. Левенстерн, 1914.
80. Теория и практика некоммерческого сектора: курс лекций / авт.-сост.: Т.И. Барсукова, А.В. Шаповалов. – Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2018. – 94 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=92607> (дата обращения: 18.12.2020)

81. Тернер Д. Структура социологической теории: перевод с английского / Дж. Тернер; общ. ред. и вступ. Ст. Г.В. Осипова. – М.: Прогресс, 1985. – 471 с.
82. Тоффлер Э. Шок будущего: пер. с англ. / Э. Тоффлер. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2004. – 557 с.
83. Тощенко Ж.Т. Социология управления. Учебник / Ж.Т. Тощенко. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.
84. Управление – это наука и искусство: [Сборник / Сост. Г.Л. Подвойский]. – М.: Республика, 1992. – 349 с.
85. Усманов Б.Ф. Инновации в управленческой деятельности руководителей (на примере социальных учреждений): монография / Б.Ф. Усманов, К.И. Фальковская, А.С. Ткаченко. – М.: Издательство Московского гуманитарного университета, 2014. – 186 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=39676> (дата обращения: 18.12.2020)
86. Философский энциклопедический словарь / Гл. редакция: Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев, В.Г. Панов. – М.: Советская Энциклопедия, 1983. – 840 с.
87. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. – Мн.: Попурри, 2009. – 352 с.
88. Франчук В.И. Основы общей теории социального управления / В.И. Франчук. – автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора социологических наук. Специальность 22.00.01 – Теория, методология и история социологии. – М., 2000. – 40 с.
89. Фролов С.С. Социология организаций: учебник / С.С. Фролов. – М.: Гардарики, 2001. – 384 с.
90. Ханелис Я.Н. Оперативное экономическое управление и информация / Я.Н. Ханелис. – М.: Статистика, 1971. – 239 с.
91. Харрис Т.Э. Я – о'кей, ты – о'кей / пер. с англ. – М.: Академический Проект, 2006. – 368 с.
92. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: учебное пособие для вузов: пер. с нем. / Х. Хекхаузен. – 2-е изд. – СПб: Питер, 2003. – 859 с.
93. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения: пер. с англ. / Х. Хекхаузен. – СПб: Речь, 2001. – 238 с.
94. Циолковский К.Э. Миражи будущего общественного устройства. Сборник статей. – М.: Луч, 2010. – 272 с.

95. Чалдини Р. Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся: пер. с англ. / Р. Чалдини. – 5-е изд. – СПб [и др.]: Питер, 2012. – 334 с.
96. Чурилова Г.А. Прогнозирование, проектирование и моделирование социальной работы с молодёжью: в схемах, таблицах и современных технологиях: учебное пособие / Г.А. Чурилова. – СПб.: Нестор-История, 2014. – 198 с.
97. Шахотько Л.П. Домохозяйство, семья и семейная политика в Беларуси / Л.П. Шахотько, Д.В. Шахотько; Национальная академия наук Беларуси, Институт экономики. – Мн.: Беларуская навука, 2018. – 400 с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=88669> (дата обращения: 18.12.2020)
98. Шостром Э. Анти-Карнеги или человек-манипулятор: перевод с английского /Эверетт Шостром; [предисл. Л.А. Карпенко, А.В. Петровского]. – Мн.; М.: ТПЦ «Полифакт», 1992. – 127 с.
99. Щедровицкий Г.П. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: основные понятия и принципы (курс лекций) / Из архива Г.П. Щедровицкого. Т.5. ОРУ (2). – М., 2003 – 288 с.
100. Якокка Л. Карьера менеджера / Ли Якокка; при участии У. Новака; пер. с англ. Р.И. Столпера; общ. ред. и предисл. С.Ю. Медведкова. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.

*Учебное издание*

**Топеха Татьяна Анатольевна**

**Организация, управление и администрирование  
в социальной работе**

Учебное пособие

Редактор *Е. В. Шумилова*  
Корректор *В. Е. Пирожкова*  
Компьютерная вёрстка: *Т. А. Топеха*

---

Подписано в печать 23.08.2021. Формат 60×84/16.  
Усл. печ. л. 6,98. Тираж 300 экз. Заказ 127

---

Издательский центр  
Пермского государственного  
национального исследовательского университета.  
614990 г. Пермь, ул. Букирева, 15

Типография ПГНИУ.  
614990 г. Пермь, ул. Букирева, 15