

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Белгородский государственный технологический университет
им. В.Г. Шухова**

СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Методические указания по освоению дисциплины
и выполнению индивидуальных домашних заданий для студентов
направления подготовки 38.03.03 – Управление персоналом
профиля «Управление персоналом организации»**

**Белгород
2018**

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Белгородский государственный технологический университет
им. В.Г. Шухова
Кафедра социологии и управления**

Утверждено
научно-методическим советом
университета

СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Методические указания по освоению дисциплины
и выполнению индивидуальных домашних заданий для студентов
направления подготовки 38.03.03 – Управление персоналом
профиля «Управление персоналом организации»**

Белгород
2018

УДК 316 (075.8)
ББК 60.5я73
С 69

Составитель канд. социол. наук, доц. В. Н. Фомин

Рецензент докт. социол. наук, проф. В. В. Бахарев

С 69

Социальный менеджмент: методические указания по освоению дисциплины и выполнению индивидуальных домашних заданий для студентов направления подготовки 38.03.03 – Управление персоналом профиля «Управление персоналом организации» / сост. В. Н. Фомин. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2018. – 73 с.

Методические указания раскрывают структуру курса «Социальный менеджмент», содержат перечень контрольных вопросов, список учебной литературы, темы индивидуальных домашних заданий и рекомендации по их выполнению.

Методические указания предназначены для студентов специальности 38.03.03 – Управление персоналом профиля «Управление персоналом организации», а могут быть использованы для формирования управленческих компетентностей у студентов других специальностей и направлений подготовки.

УДК 316 (075.8)
ББК 60.5я73

© Фомин В.Н., 2018
© Белгородский государственный
технологический университет
(БГТУ) им. В.Г. Шухова, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Ч АСТЬ I

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

I. Особенности дисциплины и требования к ее освоению.....	5
1.1. Цель изучения дисциплины.....	5
1.2. Задачи изучения дисциплины.....	5
1.3. Порядок изучения дисциплины	5
II. Тематика дисциплины	6
1. Общая характеристика социального менеджмента.....	6
Тема 1. Социальный менеджмент как новый подход в общественном управлении.....	6
Тема 2. Становление социального менеджмента.....	7
2. Методология социального менеджмента	7
Тема 3. Типология методологических средств социального менеджмента.....	8
Тема 4. Подходы и методы организационного, активностного и гуманистического направлений.....	8
Тема 5. Подходы и методы стабилизационного и инновационного направлений.....	9
3. Социальный менеджмент различных структурных уровней общества.....	10
Тема 6. Социальный менеджмент глобального и национального уровня	10
Тема 7. Социальный менеджмент регионального и муниципального уровня	11
Тема 8. Социальный менеджмент корпоративного уровня	12
Тема 9. Социальный менеджмент индивидуального уровня	13
III. Перечень контрольных вопросов	13
IV. Перечень учебной литературы.....	15

Ч АСТЬ II

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ДОМАШНИХ ЗАДАНИЙ	17
I. Указания по выполнению и защите индивидуальных домашних заданий	17
1.1. Организация работы по выполнению индивидуального домашнего задания.....	
1.2. Оформление и содержание отчета по выполненному индивидуальному домашнему заданию.....	18
1.3. Защита и обсуждение отчета по индивидуальному домашнему заданию.....	19
1.4. Критерии оценки индивидуальных домашних заданий.....	19
II. Темы индивидуальных домашних заданий и образцы их выполнения	20
2.1. Темы индивидуальных домашних заданий	20
2.2. Образцы выполнения индивидуальных домашних заданий	22
Образец выполнения ИДЗ № 1.....	22
Образец выполнения ИДЗ № 2.....	30
Образец выполнения ИДЗ № 3.....	37
Образец выполнения ИДЗ № 4.....	54
III. Приложение. Образец титульного листа индивидуального домашнего задания	72

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ***I. Особенности дисциплины и требования к ее освоению*****1.1. Цель изучения дисциплины**

«Социальный менеджмент» является практико-ориентированной дисциплиной. Ее изучение поможет будущим бакалаврам в их профессиональной деятельности, главным образом при подготовке и осуществлении мер по стабилизации коллектива и при проведении инновационных мероприятий.

Целью изучения дисциплины служит вооружение студентов категориальным аппаратом и инструментарием социального менеджмента, что позволит им свободно ориентироваться во всем комплексе других учебных дисциплин, увидеть их единство и взаимную связь.

1.2. Задачи изучения дисциплины

Основными **задачами** изучения «Социального менеджмента» являются:

а) формирование способности общения с внешними организациями, реализующими социальную политику страны и региона;

б) освоение основ социализации, профориентации, профессионализации работников, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации, умения применять их на практике;

в) содействие будущим бакалаврам по управлению персоналом в понимании смысла социального менеджмента и в уяснении его роли в управлении обществом и трудовым коллективом.

1.3. Порядок изучения дисциплины

В соответствии с обозначенными целями и задачами организуется весь учебный процесс по освоению запланированного материала, который развивается от общего к частному, от абстрактного, интуитивного к конкретному, рациональному, что позволяет постепенно проникать в сущность изучаемого материала.

Изучение вопросов социального менеджмента реализуется посредством лекций и практических занятий. Важную роль при этом играет самостоятельная работа студентов, имеющая четкую практическую направленность.

Закрепление изучаемого материала осуществляется посредством выполнения студентами приводимых ниже индивидуальных домашних заданий, что позволяет за малый срок освоить профессиональные компетенции по важнейшим видам управленческой деятельности.

II. Тематика дисциплины

Раздел I. Общая характеристика социального менеджмента

В этом разделе дается общая характеристика социального менеджмента, вскрывается его сущность и отмечаются его особенности. Показывается его роль как инструмента высокого уровня интеграции, вбирающего в себя различные направления, подходы, методы и технологии управления социальной сферой жизни общества. Подчеркивается его роль как системозадающей дисциплины, изучение которой позволит соотнести между собой другие изучаемые дисциплины управленческого профиля и показать их роль в составе «Социального менеджмента».

Главная методологическая особенность социального менеджмента состоит в его нацеленности на человека, на использование косвенных, гуманных в своей основе подходов в отличие от формального администрирования и монетаристского подхода. Его действие осуществляется с обязательным учетом человеческого фактора. Здесь реализуются два императива: «Все для человека, все во благо человека!» и «Необходимо побудить человека хотеть делать то, что должно!», не заставить, не понудить, а именно побудить.

Понятно, что в наше время эти императивы труднореализуемы, но именно они определяют основную цель социального менеджмента, заключающуюся в улучшении и оптимизации функционирования социальной сферы общества. Откуда и вытекают задачи анализа текущего состояния, поиска путей его улучшения, содействия такому улучшению, мобилизации людей на их решение. Для достижения своих целей и решения соответствующих задач социальный менеджмент использует в комплексе социальные, психологические, культурные, политические, экономические методы и специфические технологии социального мониторинга, социальной оценки, социальной диагностики, социальной логистики, социальной рекламы и др.

Тема 1. *Социальный менеджмент как новый подход в общественном управлении*

При изучении этой темы обосновывается актуальность новой, социально-психологической в своей основе парадигмы управления социальной сферой жизни общества, релевантной современным условиям. Среди причин, обуславливающих ее актуальность, отмечается социальный характер большинства проблем современности, истощенность административно-командной и эконоцентрической парадигм общественного управления, необходимость усиления социально-психологических методов в управлении социальной сферой жизни общества на пороге постиндустриальной фазы его развития и др. Дается определение понятию социального менеджмента как комплексного управления социальной сферой жизни общества. Приводятся его разновидности, разводятся синонимические понятия: общественное управление, социальное управление, управление в социальной сфере, социальный менеджмент, что имеет важное методологическое значение для понимания смысла других учебных дисциплин, посвященных различным аспектам об-

публичного управления. Определяются роль и место социального менеджмента в теории и практике публичного управления, рассматриваются его функции, перечисляются уровни и сферы его применения.

Термины и понятия: детерминация, управление, манипулирование, публичное управление, социальное управление, социальный менеджмент, формальное администрирование, административно-командная, эконоцентрическая и социально-психологическая парадигмы управления.

Тема 2. Становление социального менеджмента

В этой теме делается экскурс в историю зарождения методов публичного управления в древности. Речь идет об управленческих революциях прошлого, об основных течениях социального менеджмента в Западной Европе и США, о научной организации производства, о рационализации методов управления им, о возникновении в социологии концепции бюрократического государственного управления и типологии видов власти, о постепенном усилении роли социального и психологического аспектов в управлении. Рассматриваются особенности становления социального менеджмента в России. Показывается, как акцент постепенно смещается с административно-командной и эконоцентрической парадигмы публичного управления на социально-психологическую, как возникали методы социального менеджмента, как адаптировались под его нужды общенаучные и управленческие подходы. Перечисляются основные направления социального менеджмента: организационного, актиностного и гуманистического, а также стабилизационного и инновационного.

Термины и понятия: революции в социальном управлении, революция менеджеров; менеджерская культура, человеческий фактор, человеческий ресурс, человеческий капитал, социальное пространство, бюрократия; харизматический, легальный, легитимный типы власти; диалог власти с обществом, общественная солидарность, вызовы, риски, устойчивое развитие, тейлоризм; эффективность, продуктивность и результативность управления.

Раздел II. Методология социального менеджмента

В этом разделе раскрывается содержание различных течений в сфере публичного управления и приводятся разнообразные представления социального менеджмента, что позволит студенту ориентироваться в их многообразии. Рассказывается о современных подходах и методах публичного управления. Главная цель – показать особую роль и место социального менеджмента среди них, отметить его многогранность и неизбежность его формирования в практике управления общественными процессами. Важно выделить причины, толкавшие ученых и управленцев к поиску все более релевантных форм управления всем множеством социальных процессов. Следует заострить внимание на том, что возникновение социального менеджмента знаменует собой переход от стихийного к управляемому развитию общества. При этом даются определения многим методологическим понятиям, попол-

няющим словарный запас и расширяющим кругозор будущих кадровых менеджеров.

Тема 3. *Типология методологических средств социального менеджмента*

Тема посвящена типологии методологических средств социального менеджмента. Выделяются такие его формы, как *руководство, организация, регулирование, манипулирование и управление*. Кратко рассматривается каждая из них. Особое внимание уделяется последней, которой присущи следующие внутренние функции: *анализ, прогнозирование, планирование, контроль*. Приводится типовой цикл управления, включающий эти функции.

Отдельно говорится о *конфликтной, кадровой, инновационной, стратегической, коммуникационной, конфликтологической, корпоративной* и других разновидностях социального менеджмента.

Далее методологические средства группируются по двум парам направлений, включающим сравнительно однородные подходы и методы: во-первых, *организационному, активностному и гуманистическому*, а во-вторых, *стабилизационному и инновационному*. Кроме того, они разводятся по структурным уровням общества, позволяя выделить социальный менеджмент *глобального, национального, регионального, муниципального, корпоративного и индивидуального* уровня.

Термины и понятия: методология и технология; парадигма, подход, метод, методика, прием; закон и закономерность, принцип и правило; механизм и форма управления; руководство, организация, регулирование, управление, манипулирование; позиционирование и согласование позиций, социальная технология, социальный мониторинг, социальная оценка, социальная диагностика, социальная логистика, социальная реклама.

Тема 4. *Подходы и методы организационного, гуманистического и активностного направлений*

В теме рассматриваются три группы исторически сложившихся подходов, объединенных в *организационное, активностное и гуманистическое* направления.

Первые (*системный, синергетический, ситуационный, сценарный, кибернетический подходы*) представляют собой достаточно универсальные инструменты управления, акцентирующие внимание, с одной стороны, на специфике управляемого объекта (онтологических представлениях соответствующего подхода), а с другой стороне, на специфике организации управляющей деятельности (методологических особенностях соответствующего подхода). Все они в той или иной мере используют системные представления и базируются на принципе единства предмета и метода.

Во второй группе подходов (*менеджмент человеческих ресурсов, менеджмент человеческих отношений, теории лидерства и др.*) внимание акцентируется на социально-психологических особенностях людей, как объекта управления, и релевантных им способах управления. В рамках этого направления особое внимание уделяется содействию профессиональной ори-

ентации, профессиональному становлению личности и росту ее профессионализма, формированию ресурсов человека, установлению доброжелательных межличностных отношений и т.п.

В третьем направлении (*поведенческий, деятельностный, процессный подходы*), внимание сосредотачивается на роли различных видов социально-психологической активности, детерминируемой различным образом (причинами, обстоятельствами, стимулами, мотивами, целями, потребностями, интересами). Все они в той или иной мере используют процессные представления и предполагают различные виды мотивации и стимулирования соответствующих видов активности.

Термины и понятия: множество и система, структура и сценарий, изменение и процесс, ситуация и состояние; ситуативное и ситуационное управление; поведение и поступок, деятельность и действие, цель и средство; человеческие ресурсы, человеческий потенциал, человеческий капитал; лидер и руководитель; стимул и мотив, бихевиоризм и этология, артикулирование интересов и смыслов, управление посредством идеалов и ценностей, манипулирование и управление общественным мнением.

Тема 5. Подходы и методы стабилизационного и инновационного направлений

В этой теме рассматриваются два других противоположных и взаимно дополняющих направления, в которые группируются *стабилизирующие* и *инновационные* подходы и методы. Подчеркивается, что социальная система (например, общество, социальная группа или трудовой коллектив) без стабилизации идет «вразнос», а без развития деградирует. Требуется параллельная реализация и тонкое сочетание этих двух стратегий в управлении такими системами.

Примерами подходов первого типа служат *социальное регулирование* и *социальный контроль*, *социальное партнерство* и *социальная солидарность*, *стремление к толерантности* и *кросс-культурный менеджмент*, способствующие стабилизации и устойчивому функционированию социальных систем, социальных институтов, государства, трудовых коллективов и индивидов. Отмечается, что противоречивые интересы и устремления людей, разнонаправленные социальные процессы, конфликтное взаимодействие расшатывают социальную структуру общества, его социальных институтов и социальных организаций. Требуется непрерывная деятельность по согласованию таких интересов и устремлений, увязыванию между собой разновекторных тенденций, предупреждению и разрешению конфликтов. «Скрепками», инструментами стабилизации служат: культура, социальные и юридические нормы, традиции, обычаи, стереотипы сознания, обеспечивающие достижение социального согласия и установление социального оптимума в отношениях. Подчеркивается, что основным средством стабилизации коллектива служит осуществление социальной и трудовой адаптации личности. При этом, в частности, обращается внимание на расширение зоны действия соци-

ального партнерства и общественной солидарности, переход их из сферы труда в другие сферы общественной жизни.

Примерами подходов второго типа являются *инновационный менеджмент, программно-целевой подход, социально-проектный подход, социальный маркетинг*, по-разному реализующие управление социальным развитием общества в целом, населения различных территорий, социальных групп, трудовых коллективов и отдельных индивидов. Отмечается новизна некоторых из них в теории и практике общественного управления, приводятся примеры их использования в реализации социальных инноваций. Показываются возможности социального менеджмента в профессиональном становлении личности.

Термины и понятия: социальное регулирование и социальный контроль, социальные нормы и социальные санкции; социальное партнерство и общественная солидарность, арбитраж и третейский суд, союзы предпринимателей и профессиональные союзы; толерантность и ксенофобия, культурное и социальное нормирование, диффузия и культурная ассимиляция, мультикультуризм; социальные инновации, социальные ориентиры и стратегии; социальный проект и социальная программа, целеполагание, целеопределение, целереализация, дерево целей; социальный маркетинг.

Раздел III. Социальный менеджмент различных структурных уровней общества

В третьем разделе рассматриваются примеры использования социального менеджмента на разных структурных уровнях общества и в различных сферах общественной жизни. Это позволит студентам «за деревьями увидеть лес», т.е. в многочисленных проявлениях общественного управления заметить единую социально-психологическую в своей основе парадигму целенаправленного влияния на население всей Земли и отдельных стран, жителей регионов и муниципальных образований, трудовые коллективы и отдельных индивидов.

Тема 6. Социальный менеджмент глобального и национального уровня

В этой теме начинается изучение практики применения социального менеджмента на разных структурных уровнях общества.

На *глобальном уровне* дается характеристика текущего состояния развития человечества, отмечаются глобальные социальные проблемы (перенаселение Земли, диспаритет богатого Севера и бедного Юга, экологический и политический кризис, крах идеи мультикультуризма и др.) и глобальные процессы (глобализация, переход к постиндустриальной фазе развития человечества, обострение международных отношений, массовая миграция населения и др.) современности. Рассматривается обычно игнорируемая роль социального менеджмента в разрешении глобальных проблем и управлении глобальными процессами (миграционными потоками, демографией, ксенофобией и др.), что требует координации усилий мирового сообщества, установления консенсуса или компромисса в международных отношениях, по

самым животрепещущим проблемам современности.

На *национальном уровне*, в масштабах отдельной страны социальный менеджмент рассматривается как средство проведения социальной политики государства. Анализируются такие инструменты социального менеджмента, как социальные гарантии и социальные обязательства государства, социальные привилегии и социальные льготы. Дается представление о социальной защите и социальной поддержке населения, о социальной опеке и попечительстве как о формах социального менеджмента. Приводятся примеры органов, проводящих социальную политику государства (Министерство труда и социальной защиты РФ, Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования РФ, Федеральная служба по труду и занятости РФ). Подчеркиваются особенности общения граждан, организаций и предприятий с государственными органами – субъектами социальной политики федерального, регионального и муниципального уровня.

Термины и понятия: стагнация, кризис, рецессия, деградация, коллапс; потенции, интенции, тенденции; социальная логистика, антропоток, потоковые диаграммы, глобализация, ксенофобия, мультикультуризм; социальная политика государства, субъекты социальной политики, социальные гарантии, социальные обязательства государства, социальные привилегии, социальные льготы, социальная защита, социальная поддержка населения, социальная опека, попечительство, индекс развития человеческого потенциала.

Тема 7. *Социальный менеджмент регионального и муниципального уровня*

Обращаясь к рассмотрению социального менеджмента *регионального уровня*, следует дать представление о таком новом направлении социологической науки и практики, как регионоведение и региональный менеджмент, с позиции которых анализируются различные регионы и их виды. Отмечается неравномерность социального развития регионов, возрастание кризисных тенденций в их развитии. В качестве общемировой тенденции указывается на стремление к интеграции (Западная и Восточная Германия, Северный и Южный Вьетнам, Северная и Южная Корея, континентальный Китай и Тайвань, укрупнение субъектов Федерации в России) и дезинтеграции (Страна Басков и Каталония в Испании, Ирландия и Шотландия в Великобритании, Южная Осетия и Абхазия в Грузии, сепаратистские настроения в России) регионов в составе страны. Подчеркивается роль социального менеджмента как инструмента социальной политики региональной власти. Приводятся примеры использования социального менеджмента областными органами власти.

Говоря о социальном менеджменте *муниципального уровня*, обращается внимание на большое разнообразие муниципальных образований и их специфику. Перечисляются основные задачи, стоящие перед социальным менеджментом по их стабилизации и развитию. Подчеркивается, что муниципальные органы власти служат проводниками социальной политики государства, поскольку являются нижним уровнем управления, которые непосред-

ственно взаимодействуют с населением. Рассматривается роль профессиональных учебных заведений, кадровых агентств, служб занятости населения в решении социальных задач муниципальных образований. Привлекается внимание к самостоятельным инициативам и разнообразным формам участия населения в осуществлении местного самоуправления.

Термины и понятия: регионоведение, регион, моноэтнические и полиэтнические регионы, регионы-доноры и регионы-реципиенты, интеграция, дезинтеграция, сепаратизм, муниципальное образование, муниципалитет, местное самоуправление.

Тема 8. *Социальный менеджмент корпоративного уровня*

В данной теме рассматриваются возможности социального менеджмента на низшем организационном уровне общества – в жизни и деятельности трудового коллектива.

При изучении возможностей социального менеджмента на *корпоративном уровне* продолжается тенденция по выделению стабилизационного и инновационного направлений его. В частности, отмечается его роль в *стабилизации* трудового коллектива путем профилактики и разрешения конфликтов и трудовых споров, формирования доброжелательного морально-психологического климата, слаженности коллектива, культивирования сетки хороших традиций и поднятия социального самочувствия его членов. Особое внимание уделяется разработке и внедрению программ трудовой адаптации персонала, оптимизации организационной структуры коллектива и должностных обязанностей работников. Перечисляются факторы *организационного, активностного и гуманистического* типов, способствующих стабилизации коллектива и приводятся примеры соответствующих стабилизационных мер.

С другой стороны, важна роль социального менеджмента и в *социальном развитии* трудового коллектива, предполагающем максимальное удовлетворение разумных потребностей его членов, повышение содержательности профессиональной деятельности, создание благоприятных условий труда, учебы и отдыха, а также совершенствование взаимоотношений в коллективе, воспитание личности работника, формирование у него инициативного отношения к труду, смещении внешней мотивации к труду на внутреннюю самомотивацию и т.д. Обращается внимание на такую разновидность социального менеджмента, как самоуправление коллектива. Рассматриваются вопросы управления подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации и профессионального мастерства персонала, его трудовой мотивации. Приводятся факторы *организационного, активностного и гуманистического* типов, способствующих проведению социальных инноваций.

Термины и понятия: конфликт, трудовой спор, соглашение, коллективный договор, партнерские переговоры, консенсус, компромисс, социальный оптимум, защита интересов трудящихся; морально-психологический климат, слаженность, сплоченность и психологическая совместимость ра-

ботников, ротация, профессиональная мобильность, трудовая мотивация, инновационный менеджмент, социальное развитие коллектива.

Тема 9. *Социальный менеджмент индивидуального уровня*

В этой теме анализируются особенности применения *самоменеджмента* как социального менеджмента индивидуального уровня. Приступая к его анализу, обращается внимание на возникновение еще в античности личностно-инициализирующего подхода, получившего отражение в акмеологии – учении о достижении вершин личностного развития. Обращается внимание на методологию акмеологии в профессиональном самосовершенствовании работника. Рассматриваются различные само-технологии (самоконтроля, самопознания, самоанализа, самореализации, самоорганизации, самосовершенствования, саморазвития, самомотивации) и отмечается их роль в профессиональном самосовершенствовании работника. Приводятся методы научной организации индивидуального труда, важные для менеджера по персоналу (планирование и контроль использования рабочего времени, организация рабочего места, применение рациональных приемов работы и др.).

Термины и понятия: самоменеджмент, акмеология, самоконтроль, самопознание, самоанализ, самореализация, самоорганизация, самосовершенствование, саморазвитие, самомотивация, научная организация труда.

* * *

Стоит отметить, что ряд перечисленных вопросов и тем рассматривается в отдельных дисциплинах, которые представляют собой различные аспекты социального менеджмента.

III. Перечень контрольных вопросов

1. Актуальность нового управленческого подхода в современных условиях
2. Понятие и виды социального менеджмента
3. Объект и предмет социального менеджмента
4. Роль и место социального менеджмента в теории и практике общественного управления
5. Соотношение социального менеджмента и социального управления
6. Истоки и предпосылки социального менеджмента
7. Зарождение социального менеджмента в истории человечества
8. Становление социального менеджмента в Западной Европе и США
9. Становление социального менеджмента в России
10. Формы социального менеджмента
11. Типовые функции управления
12. Типовой цикл управления
13. Разновидности социального менеджмента
14. Уровни социального менеджмента
15. Основные направления, подходы и методы в современном социальном менеджменте

16. Системный подход в управлении
17. Синергетический подход в управлении
18. Ситуационный подход в управлении
19. Сценарный подход в управлении
20. Поведенческий (бихевиористический) подход в управлении
21. Деятельностный подход в управлении
22. Процессный подход в управлении
23. Менеджмент человеческих ресурсов
24. Менеджмент человеческих отношений
25. Управление подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации и профессионального мастерства персонала.
26. Содействие профессиональной ориентации личности
27. Содействие профессиональному становлению личности
28. Содействие росту профессионализма работника
29. Роль социального менеджмента в социализации и профессиональной социализации личности
30. Роль социального менеджмента в профессиональной социализации и трудовой адаптации личности
31. Социальное регулирование и социальный контроль как стабилизационные подходы в социальном менеджменте
32. Социальное партнерство и социальная солидарность как стабилизационные подходы в социальном менеджменте
33. Толерантность и кросс-культурный менеджмент, их роль в стабилизации общества
34. Инновационный менеджмент
35. Программно-целевой подход в инновационном менеджменте
36. Социально-проектный подход в инновационном менеджменте
37. Социальный маркетинг и его роль в профессиональном становлении личности
38. Глобальные социальные проблемы и процессы современности
39. Роль социального менеджмента в разрешении глобальных проблем и управлении глобальными процессами
40. Социальный менеджмент как инструмент социальной политики государства
41. Социальные привилегии и социальные льготы
42. Социальные гарантии и социальные обязательства государства
43. Социальная защита и социальная поддержка населения
44. Социальная опека и попечительство
45. Органы, проводящие социальную политику государства
46. Особенности общения граждан, организаций и предприятий с государственными органами – субъектами социальной политики федерального, регионального и муниципального уровня
47. Регионоведение и региональный менеджмент
48. Регионы и их виды

49. Неравномерность социального развития и кризисные тенденции в развитии регионов
50. Центробежные и центростремительные тенденции регионов
51. Социальный менеджмент как инструмент социальной политики региональной власти
52. Муниципальные образования и их виды
53. Муниципальные органы власти как проводники социальной политики государства.
54. Профессиональные учебные заведения, кадровые агентства, службы занятости населения и их роль в обеспечении кадрами предприятий и организаций муниципального образования.
55. Основные задачи, стоящие перед социальным менеджментом по стабилизации и развитию муниципальных образований
56. Формы участия населения в реализации местного самоуправления
57. Социальный менеджмент в стабилизации трудового коллектива
58. Оптимизация организационной структуры коллектива и должностных обязанностей работников
59. Разработка и внедрение программ трудовой адаптации персонала
60. Формирование доброжелательного морально-психологического климата в коллективе
61. Самоменеджмент как социальный менеджмент индивидуального уровня
62. Основные положения акмеологии как учения о достижении вершин личностного саморазвития
63. Само-технологии (самоконтроля, самопознания, самоанализа, самореализации, самоорганизации, самосовершенствования, саморазвития, самомотивации) и их роль в профессиональном самосовершенствовании работника
64. Методы научной организации индивидуального труда офисного работника (планирования и контроля использования рабочего времени, рациональной организации рабочего места, применения рациональных приемов труда и др.).

IV. Перечень рекомендуемой учебной литературы

4.1. Основная литература

1. Бут, О. А. Социальный менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / О. А. Бут. – Электрон. текстовые данные. – Томск: кафедра ТУ, ТУСУР, 2012. – 177 с. (в прямом доступе в Интернет).
2. Ильенкова, С. Д. Социальный менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. – Электрон. текстовые данные. – М.: Евразийский открытый институт, 2011. – 128 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11096.html>.
3. Социология управления: учеб. для студентов вузов, обучающихся по направ. подгот. «Социология», «Упр. персоналом», «Гос. и муницип. упр.» / А. Ф. Борисов [и др.]; ред. А. Ф. Борисов. – М.: Академия, 2014. – 302 с.
4. Юдина, А. И. Социальный менеджмент: учеб. пособие / А. И. Юди-

на. – Электрон. текстовые данные. – Кемерово: Изд-во КемГУКИ, 2013. – 231 с. – Режим доступа: http://www.docme.ru/doc/1077385/225.social._nyj-menedzhment.

4.2. Дополнительная литература

1. Гричаникова, И. А. Социальный менеджмент: методич. пособие для студентов / И. А. Гричаникова. – Белгород: Изд-во: БелГТАСМ, 2000. – 40 с.
2. Макашева, З. М. Социальный менеджмент / З. М. Макашева, И. О. Калинникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 207 с.
3. Менеджмент (современный российский менеджмент) : учеб. для вузов / ред.: Ш. М. Русинов, М. Л. Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2000. – 504 с.
4. Попов, В. Н. Системный анализ в менеджменте [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. Н. Попов, В. С. Касьянов, И. П. Савченко; под ред. д-ра экон. наук, проф. В. Н. Попова. – Электрон. текстовые данные. – М.: КНОРУС, 2007. – 304 с. – Режим доступа: <http://library.fa.ru/files/Popov-Kasyanov-Savchenko.pdf>.
5. Силин, А.Н. Социальный менеджмент: Словарь-справочник [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.Н. Силин. – Электрон. текстовые данные. – М.: Университетская книга, 2009. – 89 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=84896>.
6. Социальный менеджмент: учеб. пособие / под ред. В. Н. Иванова, В. И. Патрушева. – М.: Высшая школа, 2001. – 207 с.

4.3. Интернет-ресурсы

1. Акинфиева, Н. В., Беликова, Т. В. Социальный менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методич. пособие. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2009. – 92 с. – Режим доступа: <http://www.sgu.ru/sites/default/files/textdocsfiles/2013/07/09/akinfieva.pdf>.
2. Афонин, Ю. А. Социальный менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Ю. А. Афонин, А. П. Жабин, А. С. Панкратов. – Электрон. текстовые данные. – М.: Изд-во МГУ, 2004. – 320 с. – Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man084.htm>.
3. Ильенкова, С. Д. Социальный менеджмент [Электронный ресурс] : Учебно-методический комплекс / С. Д. Ильенкова, В. И. Кузнецов. – Электрон. текстовые данные. – М.: Изд-во Центр ЕАОИ, 2008. – 116 с. – Режим доступа : <http://www.alleng.ru/d/manag/man262.htm>.
4. Романов, П. В. Социальный менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / П. В. Романов, Е. Р. Ярская-Смирнова. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Изд-во Саратовский гос. технический университет, 2008. – 272 с. – Режим доступа: <http://diss.seluk.ru/m-tehnicheskije/1043940-1-saratovskiy-gosudarst-venniy-tehnicheskij-universitet-socialniy-menedzhment-pod-redakciey-romanova-yars-koy-smirnovoy-rekomendovano-u.php>.
5. Теория и методология социального менеджмента [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые данные. – Режим доступа: <http://bukvi.ru/uipravlenie/nanadgment/teoriya-i-metodologiya-socialnogo-menedzhmenta.html>.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ДОМАШНИХ ЗАДАНИЙ

I. Указания по выполнению и защите индивидуальных домашних заданий

1.1. Организация работы по выполнению индивидуального домашнего задания

В процессе самостоятельного освоения дисциплины каждый студент должен выполнить одно индивидуальное домашнее задание (ИДЗ). Тематика ИДЗ приведена ниже. Каждая тема посвящена одному из методов социального менеджмента. Работа над предлагаемыми ИДЗ должна помочь студентам научиться работать с методами и технологиями, которые пригодятся в их будущей практической деятельности.

Весь набор ИДЗ разбит на блок тем (А, Б, В, Г). Причем темы из блока А выбирают студенты, № зачетной книжки которых оканчивается на 0, 1 или 2; темы из блока Б – студенты с № зачетной книжки оканчивающимся на 3 или 4; темы из блока В – студенты с № зачетной книжки оканчивающимся на 5, 6 или 7; темы из блока Г – студенты с № зачетной книжки оканчивающимся на 8 или 9. Конкретная тема в блоке выбирается студентом на свое усмотрение, следя, чтобы не было совпадений с темами коллег.

Для облегчения работы по ИДЗ на практических занятиях предусмотрен краткий разбор методов решения поставленных в них задач.

Приступая к выполнению ИДЗ, следует ознакомиться с соответствующими разделами из приводимой учебной литературы и выложенными в Интернет сведениями. Далее, на основании изученных ранее разделов дисциплины и самостоятельного рассмотрения источников, описывающих заданную предметную область социального менеджмента, можно начать писать отчет по ИДЗ.

После подготовки отчета рекомендуется его дважды озвучить дома. Первый раз на понимание и запоминание логики изложения, второй раз – на соблюдение сроков изложения отдельных разделов. В последнем случае следует предварительно отхронометрировать каждый фрагмент выступления. Дело в том, что умение выступать перед аудиторией является необходимой компетентностью любого специалиста с высшим образованием, а кадрового менеджера в особенности.

Защита отчета по ИДЗ осуществляется на семинарских занятиях. Начиная свое выступление, докладчик объявляет тему, после этого озвучивает основные положения отчета, иллюстрируя их наглядными материалами (таблицами, схемами, рисунками, видеоклипами и т.п.).

Остальные студенты слушают выступление докладчика, задавая по ходу вопросы, вызванные непониманием отдельных мест в выступлении или некорректностью иллюстративного материала.

После завершения доклада, который должен длиться не более 10 минут, студенческая группа приступает к его обсуждению. Сначала докладчику задаются вопросы, после ответа на которые высказываются суждения по теме ИДЗ, по имеющимся достоинствам и недостаткам, формулируются рекомендации и выводы.

1.2. Оформление и содержание отчета по выполненному индивидуальному домашнему заданию

1. Технология выполнения и оформления ИДЗ, критерии их оценки изложены в «Методических указаниях к выполнению индивидуального домашнего задания студентами всех форм обучения по направлению 38.03.03 «Управление персоналом».

По итогам выполнения ИДЗ готовится отчет, включающий в себя текстовое описание и необходимый иллюстративный материал.

Объем отчета должен быть не менее 5 страниц, формат страниц А4, шрифт 12, через 1 интервал; поля: сверху и снизу по 2 см, слева 3 см, справа 1,5 см; красная строка – 1,25 см; выравнивание по ширине; включение режима автоматического переноса. Образец оформления титульного листа приведен в приложении.

2. Текстовое описание (пояснительная записка) содержит:

- а) титульный лист (см. приложение);
- б) введение;
- в) основная часть;
- г) заключение;
- д) приложения;
- е) список источников и литературы.

3. Во **введении** формулируется задача, решаемая в данном ИДЗ, дается краткая характеристика предметной области ИДЗ, определяются источники, из которых почерпнуты необходимые сведения.

4. **Основная часть** посвящена изложению сущности осваиваемого метода и решению поставленной перед ИДЗ задачи применительно к выбранной предметной области.

5. **Заключение** представляет собой рефлекссию проделанной работы, оценку возможностей применения осваиваемого метода в других случаях.

6. В **приложение** по усмотрению автора выносятся нестандартные иллюстративные материалы (большие таблицы и рисунки), вспомогательные тексты и др. Существует мнение, что самое интересное в каждой работе содержится в приложении. Именно с него начинают знакомство с ее результатами.

7. В *списках источников и литературы* проводятся ссылки на использованные при подготовке ИДЗ материалы, включая взятые из интернета.

1.3. Защита и обсуждение отчета по индивидуальному домашнему заданию

Защита отчета по ИДЗ осуществляется на семинарских занятиях по мере готовности исполнителей, но не позднее третьего занятия.

Начиная свое выступление, докладчик объявляет тему и разъясняет сущность осваиваемого метода. После этого он озвучивает основные положения отчета, иллюстрируя их наглядными материалами (таблицами, схемами, рисунками, видеоклипами и т.п.).

Остальные студенты слушают выступление докладчика, задавая по ходу вопросы, вызванные непониманием отдельных мест в выступлении или некорректностью иллюстративного материала.

После завершения доклада, который должен длиться не более 10 минут, студенческая группа вместе с преподавателем приступает к его обсуждению. Сначала докладчику задаются вопросы, после ответа на которые высказываются суждения по теме ИДЗ, по имеющимся достоинствам и недостаткам, формулируются рекомендации и выводы.

1.4. Критерии оценки индивидуальных домашних заданий

1. Оценка носит дифференцированный характер. При определении уровня и качества выполненного ИДЗ учитываются:

- а) раскрытие содержания ИДЗ, достижение поставленной в нем цели;
- б) качество оформления отчета, репрезентативность иллюстративных материалов;
- в) владение материалом и умение отвечать на задаваемые вопросы.

2. Оценка отвечает следующим критериям.

«*Отлично*» ставится, если задание выполнено креативно, самостоятельно, с учетом научного подхода к проблеме; учтены системные факторы, влияющие на итоговый результат; студент владеет полной информацией о выполненном задании, свободно ориентируется в представленном материале, готов к переносу полученных навыков в новые условия; способен творчески представить результаты выполненного задания в виде презентации, доклада, научной статьи, выступления на научной конференции.

«*Хорошо*» ставится, если задание выполнено самостоятельно, с учетом научного подхода к проблеме; и хотя студент не в полной мере владеет информацией о выполненном задании, он достаточно свободно ориентируется в представленном материале; способен логично и грамотно представить результаты задания, но допускает несущественные неточности при ответах на вопросы по теме ИДЗ.

«*Удовлетворительно*» ставится, если задание выполнено стереотипным способом, студент слабо ориентируется в представленном материале, испытывает затруднения при переносе полученных навыков в новые условия;

хотя способен логично и грамотно представить результаты выполненного задания.

«Неудовлетворительно» ставится, если задание не выполнено или выполнено, но студент плохо ориентируется в представленном материале, не способен логично и грамотно представить результаты работы.

II. Темы индивидуальных домашних заданий и образцы их выполнения

2.1. Темы индивидуальных домашних заданий

А. Решение задачи оптимизации организационной структуры и должностных обязанностей членов коллектива посредством методики Распределения Административных Задач Управления (РАЗУ)

1. Оптимизировать должностные обязанности и функции администрации средней школы
2. Оптимизировать должностные обязанности и функции аппарата управления Пенсионного фонда РФ
3. Оптимизировать должностные обязанности и функции работников Городского центра занятости населения
4. Оптимизировать должностные обязанности и функции администрации Фонда социального страхования РФ
5. Оптимизировать должностные обязанности и функции руководства Министерства труда и социальной защиты РФ
6. Оптимизировать должностные обязанности и функции администрации вуза
7. Оптимизировать должностные обязанности и функции администрации Федерального фонда обязательного медицинского страхования РФ

Б. Решение задачи по анализу социальной логистики методом потоковых диаграмм

1. Проанализировать миграционные потоки сквозь Белгородскую область, воспроизвести их топологию и оценить интенсивность
2. Оценить текучесть кадров одной из производственных компаний и проанализировать ее причины
3. Проанализировать причины миграции в Европу из стран Азии и Африки, воспроизвести топологию и оценить интенсивность этих потоков
4. Проанализировать причины иммиграции гастарбайтеров из республик СНГ в российские города, воспроизвести топологию и оценить интенсивность миграционных потоков
5. Проанализировать причины «утечки мозгов» из России, воспроизвести топологию и оценить интенсивность этого потока
6. Проанализировать потоки абитуриентов поступающих в вузы и потоки трудоустройства выпускников (на примере БГТУ им. В.Г. Шухова), воспроизвести их топологию и оценить интенсивность
7. Построить типовую потоковую модель рынка труда

В. Решение задачи построения структуры межличностных отношений в группе методом социометрии (Д.Л. Морено)

1. Подготовить и провести исследование структуры межличностных отношений в студенческой группе, проанализировать его результаты
2. Подготовить и провести исследование структуры межличностных отношений в школьном классе, проанализировать его результаты
3. Путем наблюдения воссоздать структуру межличностных отношений в известном студенту трудовом коллективе, проанализировать ее
4. Путем наблюдения воссоздать структуру межличностных отношений в известной студенту дружеской компании, проанализировать ее
5. Путем наблюдения воссоздать структуру межличностных отношений в известной студенту многопоколенной (расширенной) семье, проанализировать ее
6. Провести обзор результатов исследований, выясняющих особенности межличностных отношений в чисто мужских, чисто женских и смешанных коллективах
7. Провести анализ структуры межличностных отношений в «Братстве кольца» из трилогии Дж. Толкиена «Властелин колец»

Г. Решение задачи по разработке программы трудовой адаптации персонала методом диаграмм Г.Л. Гантта

1. Разработать программу трудовой адаптации персонала путем повышения квалификации работников некоторого промышленного предприятия
2. Подготовить типовую программу психологической и социальной адаптации новичка в трудовом коллективе
3. Разработать программу трудовой адаптации вновь назначенного руководителя предприятия
4. Разработать типовое положение о наставничестве и программу работ по трудовой адаптации новичка под руководством наставника
5. Разработать программу мер по адаптации первокурсников к обучению в вузе (на примере БГТУ им. В.Г. Шухова)
6. Разработать программу работ по формированию системы трудовой адаптации на предприятии
7. Разработать программу подготовки необходимого документального обеспечения системы трудовой адаптации на предприятии

2.2. Образцы выполнения индивидуальных домашних заданий

Образец выполнения ИДЗ № 1

А. Решение задачи оптимизации организационной структуры и должностных обязанностей членов коллектива посредством методики Распределения Административных Задач Управления (РАЗУ)

«РЕШЕНИЕ ЗАДАЧИ ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ РАБОТНИКОВ БЕЛГОРОДСКОГО ФИЛИАЛА ОАО «ЦЕНТРТЕЛЕКОМ» ПОСРЕДСТВОМ МЕТОДИКИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ»

Введение

В данном ИДЗ решается задача оптимизации организационной структуры и должностных обязанностей работников Управления персоналом Белгородского филиала ОАО «ЦентрТелеком» [1]. Необходимые данные взяты из официального сайта организации, которая к настоящему времени присоединилась к ОАО «Ростелеком» и потеряла статус независимого юридического лица. Объединенная компания оказывает услуги фиксированной и сотовой связи, услуги доступа в интернет, ADSL доступ на базе услуги Домолинк, IP-телефонии, кабельного телевидения и т. п.

Благодаря тому, что данные устарели, использование их не нанесет морального ущерба организации, и при этом будет полезным в учебных целях.

Заявленная задача решалась с помощью методики распределения административных задач управления (РАЗУ), описание которой можно найти в [2]. Предлагаемую методику хорошо использовать при подготовке должностных инструкций, положений о подразделении, составлении штатного расписания, общей оценке трудозатрат. Она послужит хорошим инструментом не только для будущих менеджеров по персоналу, но и для организации офисной работы вообще, в частности, работы отдела кадров, планового отдела, бухгалтерии и др. Общий алгоритм его применения изложен ниже. Он распадается на ряд шагов, которые параллельно с объяснением их назначения реализуются в рамках решения основной задачи ИДЗ.

1. Этап предварительного анализа распределения административных задач

Шаг 1. В начале анализа проставляются субъективные оценки относительного вклада каждого исполнителя в задачи и функции Управления кадров в столбце (Б) табл. 1. Эти значения *коэффициента трудоемкости задач* (K_T)_i представляют собой доли конкретной задачи в составе общей работы (в процентах). Поэтому их сумма по ($i = 1 - 30$) и составляет 100%. Значения коэффициентов выбираются на основании собственного опыта экспертов. Поэтому они носят субъективный характер. Главное, чтобы они удовлетворяли указанным ограничениям.

Таблица 1

Матрица распределения административных задач в Управлении персоналом
Белгородского филиала ОАО «ЦентрТелеком»

Задачи и функции исполнителей	К _Т (%)	Исполнители (должностные лица и структурные подразделения)			
		Начальник управления (НУ)	Отдел по работе с персоналом (ОРП)	Отдел мотивации, компенсации и организационного развития (ОМКОР)	Сектор менеджмента качества (ОМК)
А	Б	1	2	3	4
1. Прогнозирование и планирование потребности в персонале на перспективу	0,5	Ц, Р, М	П, О, Т		
2. Разработка кадровой стратегии филиала	0,5	Ц, Р, О	П, О, Т, €	П, О, Т	€
3. Разработка оргштатной структуры под новые проекты	0,5	Ц, К	О, Т	€	€
4. Набор и подбор кадров	8	К, О	П, О, Т, *		
5. Формирование кадрового резерва филиала	0,5	Ц, К, О	П, О, Т	€	€
6. Анализ и оптимизация затрат на персонал	0,5	Ц, Р, К	Т, ±	€	€
7. Делопроизводство и кадровый учет по персоналу	10	К	Т, ±, *		
8. Ведение базы данных по организационной структуре филиала	8	К	Т, ±		
9. Ведение статистики кадровых изменений	10	К	Т, ±		
10. Контроль за выполнением правил внутреннего распорядка	1	К	О, К, М		
11. Ведение табельного учета	1	К	О, К, ±, *		
12. Ведение воинского учета	0,5	К	О, К, ±		
13. Содействие в разработке положений о подразделениях и должностных инструкций	2	Р*	О, К, *		
14. Адаптация персонала, введение новых сотрудников в должность	1	К, О, Р	Т, *		
15. Контроль за прохождением испытательного срока новыми сотрудниками	0,5	Ц, О, Р	П, О, К, Т, *		
16. Разработка методики и проведение аттестации сотрудников	0,5	Ц, О, Р	П, О, К, Т, *		
17. Разработка плана карьерного роста сотрудников, создание кадрового резерва	1	Ц, О, Р, П	П, О, К, Т, *		
18. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала	6	Ц, О, Р, П	П, О, К, *		€
19. Разработка и реализация мер по моральной мотивации персонала	10	Ц, О, Р, П, О		П, О, К, Т, *	€
20. Формирование предложений по внедрению системы материального стимулирования	2	Ц, О, Р, П, О	€	П, О, К, Т, *, €	€
21. Формирование социальной политики	1	Ц, О, Р, П, О	€	П	€
22. Реализация социальных программ	8	Ц, О, Р, О, К		О, К, М, Т, *	
23. Социально-психологическое обеспечение организационных изменений	4	Ц, О, Р, О, К, М		П, О, К, М, Т, *	
24. Формирование основ корпоративной культуры филиала	2	Ц, О, Р, О, М		П, О, К, М, *	

25. Организация и проведение корпоративных мероприятий по сплочению коллектива	3	Ц, Ø, Р, О, М		П, О, К, М, *	
26. Кадровая диагностика подразделений, совершенствование работы с персоналом	3	Ц, Ø, Р, О, К		П, О, К, М, Т, *	
27. Контроль и учет качества работы районных подразделений	8	П, О, К			П, О, К, ±
28. Работа с жалобами клиентов	5	Ø, Р, К			Ø, Р, Д, Т
29. Разработка мер по повышению качества услуг	1	Ц, К			П, €
30. Обмен опытом с другими филиалами ЦТК	1	Д, О, К	Д	Д	Д, €
Общая загруженность исполнителей (С_з)	100	С_з (НУ)	С_з (ОРП)	С_з (МКОР)	С_з (СМК)

Шаг 2. На следующем шаге раскладываем каждую задачу (функцию) на базовые действия, используя символику из табл. 2. С этой целью в соответствующие ячейки каждого исполнителя вставляем тот символ, который отражает соответствующее базовое действие, если оно, по мнению эксперта, входит в состав данной функции (задачи) и выполняется данным индивидуальным или групповым субъектом. Таким образом, в каждой строке ячейки из столбцов (1 ÷ 4) формируется типовой состав каждой задачи (функции) в части касающейся каждого исполнителя. Это, собственно, и есть **матрица распределения административных задач управления (РАЗУ)**.

Таблица 2

Символические обозначения базовых действий

Принятие решения	Реализация решения	Функционирование организации
Ц - целеполагание Ø - разрешение проблем Р - принятие решения € - подготовка предложений	П – планирование работ О – организация реализации плана К – контроль исполнения М – мотивация персонала	Д – внешние связи (ведение переговоров, заключение договоров, переписка) ± – ведение учета и отчетности Т – внутренние технологические операции * – обеспечение и обслуживание деятельности филиала (консультации, выдача справок...)

2. Этап расчета объема базовых действий в составе задач

Шаг 3. Рассчитаем парциальную и общую загруженность исполнителей. С этой целью сложим все базовые действия одного типа с их коэффициентами (K_T)_i по столбцу для каждого исполнителя. Например, базовое действие «целеполагание», реализуемое начальником управления в составе всего круга функций, вычисляется так: **Ц** (0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 1 + 6 + 10 + 2 + 1 + 8 + 4 + 2 + 3 + 3 + 1) = **44,5** (18), где в скобках показано количество слагаемых, т.е. количество функций, в составе которых начальник управления формулирует цели деятельности своим подчиненным. Результаты последовательно размещаем в каждой ячейке табл. 3.

Шаг 4. После того как все слушатели заполнят столбец K_T в табл. 1 (будем считать это экспертным опросом) можно взять его средние арифметические значения по всем слушателям (экспертам) для оптимальной оценки

трудозатрат для каждого (индивидуального или коллективного) субъекта деятельности (β_n). Эти значения вставим в нечетные столбцы (1, 3, 5, 7) табл. 6.

Таблица 3

Расчет парциальной и общей загруженности

Базовые действия в составе задач	К _Т (%)	Исполнители (должностные лица и структурные подразделения)			
		Начальник Управления (НУ)	Отдел по работе с персоналом (ОРП)	Отдел мотива- ции, компенсации и организационно- го развития (ОМКОР)	Сектор менеджмента качества (СМК)
А	Б	1	2	3	4
1. Целеполагание	Ц	0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 1 + 6 + 10 + 2 + 1 + 8 + 4 + 2 + 3 + 3 + 1 = 44,5 (18)	0	0	0
2. Разрешение проблем	⊗	0,5 + 8 + 0,5 + 1 + 0,5 + 0,5 + 1 + 6 + 10 + 2 + 1 + 8 + 4 + 2 + 3 + 3 + 5 = 56 (17)	0	0	0
3. Принятие решения	Р	0,5 + 0,5 + 0,5 + 2 + 1 + 0,5 + 1 + 6 + 10 + 2 + 2 + 1 + 8 + 4 + 2 + 3 + 3 + 5 = 52 (18)	0	0	0
4. Подготовка предложений	€	0	0,5 + 2 + 1 = 3,5 (3)	0,5 + 0,5 + 0,5 + 2 = 3,5 (4)	0,5 + 0,5 + 0,5 + . + 6 + 10 + 2 + 1 + 1 + 1 = 22,5 (10)
5. Планирование работ	П	1 + 6 + 10 + 2 + 1 + 8 = 28 (6)	0,5 + 0,5 + 8 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 1 + 6 = 17,5 (8)	0,5 + 10 + 2 + 1 + 4 + 2 + 3 + 3 = 25,5 (8)	8 + 1 = 9 (2)
6. Организация реализации плана	О	0,5 + 10 + 2 + 1 + 8 + 4 + 2 + 3 + 3 + 8 + 1 = 42,5 (11)	0,5 + 0,5 + 0,5 + 8 + 0,5 + 1 + 1 + 0,5 + 2 + 0,5 + 0,5 + 1 + 6 = 20,5 (13)	0,5 + 10 + 2 + 8 + 4 + 2 + 3 + 3 = 32,5 (8)	8 (1)
7. Контроль исполнения	К	0,5 + 8 + 0,5 + 0,5 + 10 + 8 + 10 + 1 + 1 + 0,5 + 1 + 8 + 4 + 3 + 8 + 5 + 1 + 1 = 71 (18)	1 + 1 + 0,5 + 2 + 0,5 + 0,5 + 1 + 6 = 12,5 (8)	10 + 2 + 8 + 4 + 2 + 3 + 3 = 32 (7)	8 (1)
8. Мотивация персонала	М	0,5 + 4 + 2 + 3 = 9,5 (4)	1 (1)	8 + 4 + 2 + 3 + 3 = 20 (4)	0
9. Внешние связи	Д	1 (1)	1 (1)	1 (1)	5 + 1 = 6 (2)
10. Ведение учета и отчетности	±	0	0,5 + 10 + 8 + 10 + 1 + 0,5 = 30 (6)	0	8 (1)
11. Технологические операции	Т	0	0,5 + 0,5 + 0,5 + 8 + 0,5 + 0,5 + 10 + 8 + 10 + 1 + 0,5 + 0,5 + 1 = 41,5 (13)	0,5 + 10 + 2 + 8 + 4 + 3 = 27,5 (6)	5 (1)
12. Обеспечение и обслуживание филиала	*	0	8 + 10 + 1 + 2 + 1 + 0,5 + 0,5 + 1 + 6 = 30 (9)	10 + 2 + 8 + 4 + 2 + 3 + 3 = 32 (7)	0
Общая загруженность исполнителей	100	304,5	157,5	174	66,5

Шаг 5. Проведя первый этап расчетов (табл. 1 и 3), можно предпринять предварительный анализ характера работ и распределения загруженности подразделений. В частности, видны такие особенности.

У каждого из отделов объем работы больше, чем у сектора. Несколько неожиданным кажется, что ОРП менее загружен, чем ОМКОР. Жирным (красным цветом) в табл. 1 выделены наиболее трудоемкие функции. Видно, что больший объем трудозатрат приходится на отделы, меньший – на сектор, как и должно быть. Это может быть следствием либо объективной особенностью распределения функций, либо вызвано незнанием реальных задач, решаемых каждым отделом в ОАО «ЦентрТелеком».

У начальника управления в основном функции интеллектуально-креативные, а у подразделений – исполнительские. Поскольку эти цифры определяются количеством функций, в которых он принимает участие (а начальник должен быть в курсе всех дел), его роль оказывается высокой. С другой стороны, важность его действий высока, а сами они сложны и ответственны. Поэтому мы видим не объем времени, затрачиваемого на реализацию каждой задачи, а важность и сложность его действий. Другими словами, вводим не понятие **трудоемкости** (зависящей от временных затрат), а понятие **загруженности**, определяемое трудностью исполнения и важностью данного базового действия по отношению к другим действиям.

Курсивом в табл. 1 выделены пограничные функции, где могут возникнуть противоречия между исполнителями (строка 2).

При отсутствии времени и желания продолжить анализ на этом шаге можно остановиться.

3. Этап оценки значимости базовых действий

Шаг 6. Для того, чтобы сравнить, какие же базовые действия более сложны, а какие – менее, произведем их ранжирование путем установления попарных предпочтений между соответствующими символами. С этой целью строится матрица размерностью 12 x 12, поскольку мы использовали 12 типов базовых действий (табл. 4). В диагональных ячейках, означающих, что данное действие сравнивается само с собой, пишем **1** (это символ того, что действия одинаково предпочтительны). Если действие D_i более предпочтительно чем D_j , то в ячейке отвечающей данному действию (**i j**) ставится **2**, а в инверсной ей ячейке (**j i**) ставится **0**. Например, эксперт решил, что принятие решения (D_3) более предпочтительно, чем проведение расчетов (D_{10}), то в ячейке (3, 10) он ставит **2**, а в ячейке (10, 3) пишет **0** (в таблице эти ячейки помечены голубым). Если эксперт считает, что действия равнозначны, то он в обеих ячейках ставит по **1**. Полученные результаты суммируют по строкам и столбцам.

Шаг 7. Проверка правильности заполнения таблицы, которая осуществляется в соответствии со следующими требованиями:

а) сумма чисел во всех ячейках таблицы $\sum D_n = n^2$ (в нашем случае $n = 1 \div 12$, а поскольку диагональные элементы равны 1, а число нулей и доек равно друг другу, что равнозначно по 1 для каждой ячейки в среднем, поэтому количество единиц равно количеству ячеек, а значит $n^2 = 144$, все правильно)

б) учет суммы чисел по каждому **столбцу** (D_n) + учет суммы чисел по каждой **строке** (D_n) = $2n$ (в нашем случае $n = 12$, поэтому $2n = 24$, как, например, для D_3 сумма по столбцу = 3, а по строке = 21, то $3 + 21 = 24$, все правильно).

Таблица 4

Матрица попарных предпочтений базовых действий

Сим- вол	Индексы													
	D_n	D_1	D_2	D_3	D_4	D_5	D_6	D_7	D_8	D_9	D_{10}	D_{11}	D_{12}	Σ
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	В
Ц	D_1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
⊗	D_2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
Р	D_3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
€	D_4	0	0	0	1	1	1	2	0	0	2	2	2	11
П	D_5	0	0	0	1	1	2	2	0	0	2	2	2	12
О	D_6	0	0	0	1	0	1	2	0	1	2	2	2	11
К	D_7	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	3
М	D_8	0	0	0	2	2	2	2	1	1	2	2	2	16
Д	D_9	0	0	0	2	2	1	2	1	1	2	2	2	15
±	D_{10}	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Т	D_{11}	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	1	1	6
*	D_{12}	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	1	1	6
Итог		3	3	3	13	12	13	21	8	9	23	18	18	144

Шаг 8. Нахождение относительной значимости (доли) каждого символа, которую производят по формуле: $x = (\sum D_n : n^2) 100$

Таблица 5

Расчет относительной значимости каждого базового действия

Атрибуты	Ц	⊗	Р	€	П	О	К	М	Д	±	Т	*	Σ
	D_1	D_2	D_3	D_4	D_5	D_6	D_7	D_8	D_9	D_{10}	D_{11}	D_{12}	
Значения ($\sum D_n$)	21	21	21	11	12	11	3	16	15	1	6	6	144
Значимость (x)	14,6	14,6	14,6	7,6	8,3	7,6	2,1	11,1	10,4	0,7	4,2	4,2	100

Шаг 9. Проверка правильности вычисления значимости производят путем суммирования всех значений в последней строке:

$$\sum x_n = 100 \text{ (где } n = 1 \div 12)$$

4. Этап расчета парциальной и общей загруженности исполнителей

Шаг 10. Полученные величины парциальной загруженности исполнителей (т.е. загруженности данным базовым действием) осуществляется следующим образом. Значения относительной значимости (x_n) базовых действий из нижней строки табл. 5 переносятся в третий столбец (В) табл.6. До этого на шаге 4 в нечетные столбцы (1, 3, 5, 7) были вставлены средние значения (β_n) загруженности исполнителей по всем базовым действиям, взятые из яче-

ек табл. 3. После этого проводится расчет парциальной загрузки по каждому базовому действию (η_n) для всех четырех субъектов совместной деятельности (начальника управления, двух отделов и сектора). Расчет ведется по формуле: $\eta_n = \beta_n * x_n$. Результаты вставляются в четные столбцы (2, 4, 6, 8) табл. 6. Полученные данные η_n суммируются по столбцам в последней строке таблицы.

Таблица 6

Расчет загрузки исполнителей

Базовые процедуры			Начальник управления (НУ)		Отдел по работе с персоналом (ОРП)		Отдел мотивации, компенсации и организационного развития (ОМКОР)		Сектор менеджмента качества (ОМК)	
А	Б	В	1	2	3	4	5	6	7	8
Название	Символ	Значимость	β	η	β	η	β	η	β	η
1. Целеполагание	Ц	14,6	44,5	649,7	0	0	0	0	0	0
2. Разрешение проблем	⊗	14,6	56	817,6	0	0	0	0	0	0
3. Принятие решения	Р	14,6	52	759,2	0	0	0	0	0	0
4. Подготовка предложений	€	7,6	0	0	3,5	26,6	3,5	26,6	22,5	171
5. Планирование работ	П	8,3	28	232,4	17,5	145,2	25,5	211,6	9	74,7
6. Организация реализации плана	О	7,6	42,5	323	20,5	155,8	32,5	247	8	60,8
7. Контроль исполнения	К	2,1	71	149,1	12,5	26,2	32	67,2	8	16,8
8. Мотивация персонала	М	11,1	9,5	105,5	1	11,1	20	222	0	0
9. Внешние связи	Д	10,4	1	10,4	1	10,4	1	10,4	6	62,4
10. Ведение учета и отчетности	±	0,7	0	0	30	21	0	0	8	5,6
11. Технологические операции	Т	4,2	0	0	41,5	174,3	27,5	121	5	21
12. Обеспечение и обслуживание	*	4,2	0	0	30	126	32	134,4	0	0
Общая загрузка				3046,9		696,6		1040,2		412,3

5. Этап окончательного анализа

Анализируя последнюю строку табл. 6, можно заметить, что как отмечалось выше, в структуре загрузки начальника управления велика доля креативно-творческих действий и отсутствуют исполнительские действия. Среди первых наиболее частыми являются разрешение проблем и принятие решения, что вызвано обеспечивающим, по сути, характером всей деятельно-

сти кадрового управления. Основные же управления ЦТК, ведущие инновационную деятельность, естественно, имеют большую долю *целеполагания*.

Для ОРП главными являются *технологические операции* и *организация работ* по реализации плана; для ОМКОР это *организация работ* по реализации плана и такое важное, но непростое действие, как *мотивация персонала*; для СМК – это *подготовка предложений* по таким изменениям в характере работы всего ЦТК, которые способствовали бы улучшению качества его работы, а также *планирование* своей слабоформализуемой, творческой деятельности.

Превалирование загруженности ОМКОР над загруженностью ОРП вызвано тем, что характер их деятельности более нестандартный, творческий и разнообразный. В то время как работа с персоналом более технологизирована, а поэтому требует меньшей креативности, творчества, умения найти новый подход, т.к. складывается из стандартных блоков. Однако она более трудоемка, т.е. требует больших временных затрат ввиду большего количества повторений базовых действий. То же самое относится и к работе НУ: ведь, если бы речь шла о трудоемкости, то он тратил бы в 2 раза больше времени, чем все его подчиненные вместе взятые. Большие значения его загруженности показывают определяющий характер его действий, задающий направление и темп работы всех подразделений. От некачественного или несвоевременного их исполнения зависит эффективность работы подчиненных. Поэтому он находится в центре всей работы, которая требует от него высокой компетентности и ответственности – вот о чем говорят большое значение его загруженности.

Заключение

Предложенная методика – не догма, а руководство к действию. Она может быть использована как для предварительного анализа, так и для более детальных расчетов, в том числе с учетом временных затрат. Это хороший инструмент для отдела труда и заработной платы, для отдела кадров, для каждого руководителя.

К сожалению, здесь учитывается не время, затрачиваемое на выполнение базового действия, а его сложность и ответственность, которые нельзя оценить, т.к. для этого нужно знать, сколько каких задач приходится решать исполнителям в течение месяца.

Вторым недостатком методики является невозможность детального учета загруженности каждого человека. Дело в том, что в структурных подразделениях есть свои начальники, они тоже реализуют базовые действия по целереализации, разрешению проблем, принятию решений, как, впрочем, и каждый человек, даже простой исполнитель. Хотя, конечно, нужно опустить такое рассмотрение на более низкий уровень и попытаться построить матрицу загруженности в каждом структурном подразделении. Но на данном уровне рассмотрения, мы для простоты картины проигнорировали это обстоятельство.

Известный произвол имеет место и при выборе перечня и смысла базовых действий, разные авторы предлагают различные наборы их. Да и состав решаемых задач зачастую неполон, не учитываются разовые задания и т.п.

Список источников и литературы

1. ЦентрТелеком / Википедия: – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/ЦентрТелеком>
2. Попов, В. Н. Системный анализ в менеджменте: учебное пособие / В. Н. Попов, В. С. Касьянов, И. П. Савченко; под ред. д-ра экон. наук, проф. В. Н. Попова. – М.: КНОРУС, 2007. – 304 с. (С. 208–212).

Образец выполнения ИДЗ № 2

Б. Решение задачи по анализу социальной логистики методом потоковых диаграмм

«РЕШЕНИЕ ЗАДАЧИ ПО АНАЛИЗУ СОЦИАЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ МЕТОДОМ ПОТОКОВЫХ ДИАГРАММ НА ПРИМЕРЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ»

Введение

Вряд ли кто-то будет спорить с тем, что непостоянство кадрового состава организации или предприятия отрицательно сказывается на их работе, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение деловых показателей и эффективности его работы.

В связи с этим в данном ИДЗ решаются две задачи:

- а) получение качественной и количественной характеристики текучести кадров в организации;
- б) выявление причин увольнения работников.

В качестве объекта исследования выступило общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Тренинговый Центр Бизнес Коммуникаций», которое находится в Белгородской области. ООО создано на основе Гражданского кодекса РФ и Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» решением единственного участника № 1 от 25 июля 2014 года. Место нахождения Общества и Генерального директора общества, его почтовый адрес и место хранения документов: 308015, Российская Федерация, Белгородская область, г. Белгород, ул. Сумская, 12. ООО «Тренинговый Центр Бизнес Коммуникаций» специализируется на оказании образовательных услуг и тренингов юридических лиц, продаже методических материалов.

1. Теоретическое обоснование ИДЗ

Социальная логистика и социальная мобильность

В настоящее время решение задач путем социальной логистики актуально и только начинает осмысливаться и устанавливаться в обществе. В свя-

зи с этим данному методу дают определения различной степени общности и содержания. Например, А.И. Андрущенко считает социальную логику универсальным инструментом, оптимизирующим процесс управления ресурсным обеспечением функционирования и развития сложных социальных систем, который служит одним из механизмов консолидации [1].

Профессор Я. Шолтысек и другие польские ученые понимают под социальной логистикой искусство управления общественно-значимыми материальными потоками (и связанной с ними информацией) с целью достижения определенных пространственно-временных достоинств, необходимых для обеспечения правильного функционирования общества и обеспечения соответствующего качества жизни [2].

Для решения определенных задач представляется реальным использовать более конкретное определение **социальной логики** как метода отслеживания и оптимизации не столько информационных, финансовых или материальных потоков социального назначения, сколько людских потоков (антропотоков). Такое толкование подразумевает оценку и управление социальными объектами, играющими роль трудового ресурса общества, перемещение которого способствует повышению его связности, правильному функционированию и развитию [3].

Социальная логистика служит инструментом, позволяющим охарактеризовать и организовать одну из форм *социальной мобильности* людей – их миграцию. В нашем случае под **мобильностью** мы будем понимать *текучесть кадров*, определяемую интенсивностью приема и увольнения работников в ООО «Тренинговый Центр Бизнес Коммуникаций». Стоит заметить, что *текучесть* кадров не тождественна *миграции* как типу сплошного потока, поскольку на входе системы (организации) поступают одни люди, а на выходе (покидают ее) другие. Миграция же подразумевает пространственное перемещение одних и тех же людей.

Метод потоковых диаграмм

Для социально-логистического анализа трудовой мобильности, представленной входящим в организацию, проходящим сквозь нее и выходящим из нее антропотоком кадров целесообразно воспользоваться методом *потоковых диаграмм*. Результаты такого анализа будут способствовать работе по регулированию текучести кадров в организации.

Чтобы наглядно увидеть картину такой текучести и понять причины увольнения работников, построим графическое изображение данного процесса в виде потоковой диаграммы. **Потоковая диаграмма** – схема путей движения некоего субстрата (денег, материальных тел, информации, людей и т.д.). Она предназначена для моделирования обмена между системой и внешним миром и/или между частями этой системы. При этом используются следующие представления.

Модель окружения описывает окрестность системы, с объектами которой она обменивается людскими, информационными, энергетическими, материальными, финансовыми и другими потоками. Внешние объекты, с кото-

рыми коммуницирует рассматриваемая система, представляют собой другие системы надсистемы (материальные образования, определенные территории, юридических или физических лиц и др.), которые могут выступать в качестве источника или приемника обменного потока. Определение некоторого объекта в качестве элемента окрестности не является строго фиксированным. Важно, что такой внешний объект находится за границей рассматриваемой системы. Внешними объектами для некоторой фирмы могут служить ее клиенты, заказчики, поставщики, конкуренты, органы власти, СМИ и т.д.

Сама система и объекты, входящие в ее окрестность, изображаются прямоугольниками или кругами, в каждом из которых указывается название системы и связанных с ней объектов. При этом в качестве названия рекомендуется использовать существительное в именительном падеже и уникальный номер объекта в модели. Внешние объекты располагаются вокруг рассматриваемой системы (рис. 1а).

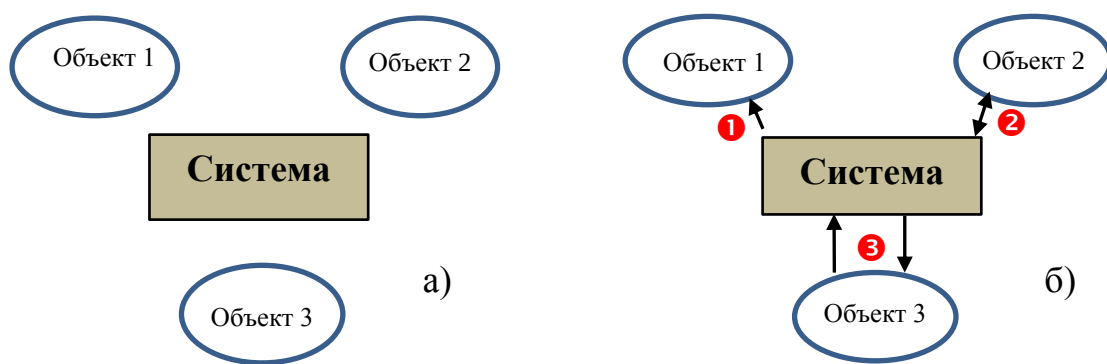


Рис. 1. Типовая потоковая диаграмма

а) модель окружения; б) модель обменных потоков

Модель обменных потоков, которая представляет собой сеть стрелок между рассматриваемой системой и объектами окрестности (рис. 1б). Направления стрелок указывают направления потоков. При этом возможны как односторонние (стрелка в одном направлении – № 1), так и двухсторонние потоки. В последнем случае возможны варианты:

а) если имеет место взаимообратный поток (например, маятниковая миграция населения, вызванная сезонными работами, или приезд/отъезд на работу/с работы жителей пригорода в город и обратно), то он обозначается стрелкой № 2 с двумя концами;

б) если имеет место обмен потоками разного содержания (например, из страны утекают «мозги», а притекают малообразованные гастарбайтеры или из страны экспортируют сырье, а импортируют высокие технологии), то такие потоки обозначают двумя разнонаправленными стрелками № 3.

Как отмечается в [3], модель обменных потоков может быть охарактеризована тремя показателями:

а) *топологией* (геометрией распределения антропоток в специфическом географическом, профессиональном, социальном и т.п. пространстве;

она задается характером и количеством истоков и стоков, сетью и направленностью перетоков между ними);

б) *амплитудой* (общей численностью перетекающих социальных объектов: в случае антропотока это количество людей, входящих в состав истока, стока или перетока);

в) *интенсивностью* (количеством индивидов, мигрирующих в данном потоке за единицу времени).

3. Помимо основных показателей полезно исследовать дополнительные особенности потоков разного вида. Это могут быть *причины*, обуславливающие рост/падение их интенсивности или изменение направленности (например, движущие мотивы, побуждающие мигрантов осуществлять те или иные перемещения и т.д.); возможные *последствия*, к которым приводят такие изменения и др.

2. Решение поставленной задачи

Построение и анализ потоковой диаграммы текучести кадров в организации

Для иллюстрации процесса текучести кадров в ООО «Тренинговый Центр Бизнес Коммуникаций» воспользуемся потоковой диаграммой (рис. 2), учитывающей не все, но основные типы входящих и исходящих антропотоков. Работу с потоковой диаграммой проведем в несколько этапов.

Во-первых, сформируем *топологию* потоковой диаграммы, т.е. количество и характер *входящих* и *выходящих* потоков. На рис. 2 показано четыре типа входящих и три типа исходящих потоков, представляющих семь категорий работников, поступающих в организацию и покидающих ее.

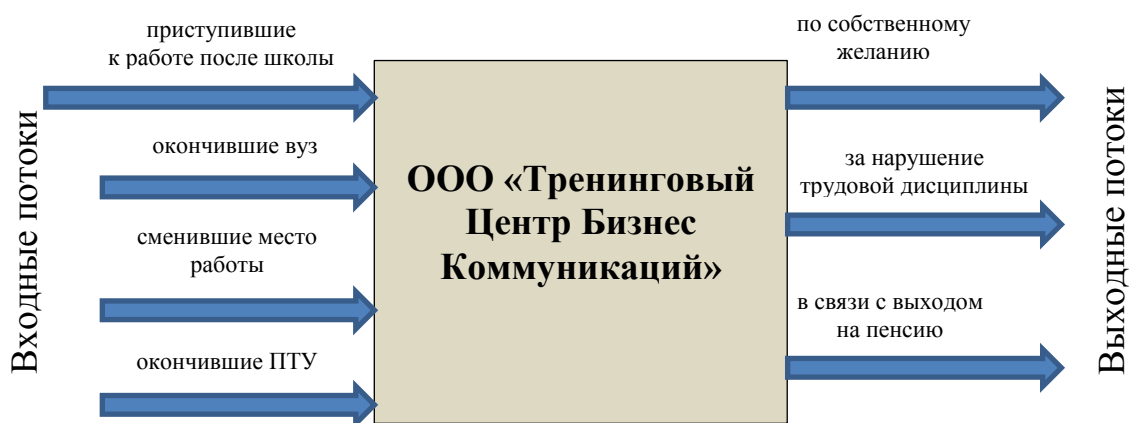


Рис. 2. Топология потоков работников через организацию ООО «Тренинговый Центр Бизнес Коммуникаций»

Во-вторых, оценим *амплитуды* и *интенсивности* *входящих* потоков. С этой целью в ячейках табл. 1 представлены *амплитуды* входящих потоков (т.е. данные о количестве работников, ежегодно принимаемых в ООО «Тренинговый Центр Бизнес Коммуникаций» за последние три года).

Таблица 1

Количество работников, принятых в организацию за три года (чел.)

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Всего
Приступившие к работе после школы	0	0	1	1
Окончившие ССУЗ и ПТУ	2	0	1	3
Окончившие ВУЗ	5	3	3	11
Сменившие место работы	11	5	2	18
Всего	18	8	7	33

Исходя из представленных данных, можно видеть, что за последние три года принято на работу 33 человека (100%). Таким образом, *средняя интенсивность* общего входящего потока за три года составила: $\eta = 33 \text{ чел} / 3 \text{ год} = 11 \text{ человек в год}$. *Средние интенсивности* по категориям работников за три года можно получить, деля данные правого столбца на три.

Рассматривая *парциальные интенсивности* входных потоков по годам, можно отметить, что в 2014 году прибыло наибольшее количество работников – 18 человек, что составляет 54 % от всего потока, в 2015 – 8 человек (24%) и в 2016 году – 7 новичков (22%). Людей, окончивших школу, за три года прибыло всего 1 человека (3%), а людей со средним и начальным профессиональным образованием (окончивших ССУЗ и ПТУ) прибыло 3 человека (9%), поскольку в организации нужны высококвалифицированные специалисты с опытом работы. Это подтверждается тем, что окончивших ВУЗ прибыло 11 человек (33%), а сменивших место работы – 18 человек (55%).

В-третьих, *амплитуды и интенсивности* выходящих потоков можно анализировать подобным же образом. В ячейках табл. 2 представлены *амплитуды* выходящих потоков (т.е. количество работников, ежегодно увольняемых из организации за последние 3 года с указанием причин этого).

Таблица 2

Количество работников, уволенных из организации за три года (чел.)

Причины выбытия	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Всего
по собственному желанию	9	6	4	19
за нарушение трудовой дисциплины	0	2	0	2
в связи с выходом на пенсию	1	1	1	3
Всего	10	9	5	24
Средняя численность работающих	44	60	79	61

Примечание. Средняя численность за три года (61 чел.) получалась путем сложения численностей за три года и деления суммы на три.

В соответствии с данными, приведенными в табл. 2, можно сделать вывод, о том что, общее количество уволенных из организации за три года составляет 24 человека (100%). Таким образом, *средняя интенсивность* общего

выходящего потока за три года составила: $\mu = 24 \text{ чел} / 3 \text{ год} = 8 \text{ человек в год}$. *Средние интенсивности* по категориям работников за три года можно получить, деля данные правого столбца на три.

Рассматривая *парциальные интенсивности* входных потоков по годам, можно отметить, что в 2014 году выбыло наибольшее число сотрудников – 10 человек (42%), в 2015 году – 9 человек (37%) и в 2016 году – 5 человек (21%). За нарушение трудовой дисциплины выбыло всего 2 человека (6%), в связи с выходом на пенсию – 3 человека (11%). Стоит отметить, что большая часть работников, уволенных из организации за три года, ушли по собственному желанию – 19 человек (80%), и все они рядовые сотрудники. Это означает, что условия созданные руководством для работников нижнего уровня, не удовлетворяют их потребностей.

Количественная оценка текучести кадров

1. Переходя к количественной оценке текучести кадров, дадим определение этому индикатору, характеризующему состояние организации. **Текучесть кадров** – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или организации своим работником. Текучесть бывает:

а) *внутриорганизационной* – связанной с трудовыми перемещениями внутри организации;

б) *внеорганизационной* (внешней) – вызванной перетекание рабочей силы между организациями, отраслями и сферами экономики.

Также различают *естественную* и *излишнюю* текучесть кадров.

Коэффициент текучести кадров – это отношение числа уволенных работников организации или предприятия, выбывших за данный период, к среднесписочной численности за тот же период. Он служит количественной мерой текучести кадров.

Для оценки коэффициента текучести кадров в организации по годам и воспользуемся следующей формулой:

$$K_T = (P_v / P) * 100\%, \text{ где}$$

K_T – коэффициент текучести;

P_v – численность уволенных работников;

P – среднесписочная численность работающих;

Проводя расчеты по каждому году, получим:

$$\text{За 2014 год } K_T = (10 / 44) * 100 \% = 22,7 \%$$

$$\text{За 2015 год } K_T = (9 / 60) * 100\% = 15,0 \%$$

$$\text{За 2016 год } K_T = (5 / 79) * 100\% = 6,3 \%$$

Таким образом, исходя из этих расчетов, мы видим, что по сравнению с 2014 годом в 2016 году коэффициент текучести значительно уменьшился, что означает стабилизацию кадрового состава организации и улучшении условий труда. Видимо, руководство своевременно получило от отдела кадров результаты подобного социально-логистического анализа и приняло необходимые меры.

2. Сравнение амплитуды общих потоков $A_{\text{входящего}} = 33$ чел. и $A_{\text{выходящего}} = 24$ чел. показывает, что за три года произошло увеличение численности работающих на 9 человек: $(A_{\text{вх}} - A_{\text{вых}}) = 33 - 24 = 9$.

3. При построении и анализе структуры антропотоков в ряде случаев применяется балансовый метод, по-разному используемый при оценке текущей численности кадров.

Во-первых, он используется при проверке суммы показателей по строкам и столбцам обеих таблиц. Несовпадение таких сумм указывает на ошибки в исходных данных либо в расчетах.

Во-вторых, он используется при подсчете баланса средней списочной численности персонала. Так, если в нашем случае за исходное значение взять 44 человека, работавших в 2014 году, то принятие на работу 18 новых работников и увольнение 10 приведет к новому среднему значению, равному: $44 + 18 - 10 = 52$. В то время как в табл. 2 на следующий год стоит значение равное 60 человек. Разница в 8 человек ($= 60 - 52$) может быть вызвана как ошибкой при выборе данных, так и не полным учетом амплитуды входных или выходных потоков. Поскольку данные за следующий период (2015 год) выше предыдущих данных, таких причин может быть две:

а) не учтены все типы входящих потоков (например, пропущены данные по вышедшим из декретного отпуска работницам или демобилизованным солдатам, вернувшимся на свои прежние места);

б) завышены амплитуды выходящих потоков (например, дважды учтено количество уволенных, которые учтены и как уволенные по собственному желанию и как уволенные по согласованию сторон).

Аналогичные рассуждения можно развить и при сравнении данных за 2015 и 2016 годы.

Заключение

Подводя итоги выполненного ИДЗ, можно отметить, что поставленная задача выполнена. Была получена качественная и количественная характеристики текучести кадров в ООО «Тренинговый Центр Бизнес Коммуникаций», а также было выявлено, по каким причинам работники покидают свою работу.

Отличие учебной задачи от реальной состоит, во-первых, в том, что были учтены не все возможные категории работников, а во-вторых, в отсутствии полных исходных данных (приказов о зачислении и увольнении работников).

При выполнении данного ИДЗ были получены навыки применения метода потоковых диаграмм при анализе антропотоков и опыт в решении задач подобного типа для других случаев.

Список источников и литературы

1. Андрющенко, А.И. Социальная логистика: инновационный механизм управления процессом консолидации общества // Социологический альманах, 2012. – № 3. – С. 48–54.

2. Шолтысек, Я. Социальная логистика – новое направление развития теории и практики логистики // Логистика и управление цепями поставок: Научно-аналитический журнал, 2011. – № 2 (43). – URL: <http://lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/1068>.

3. Фомин В.Н., Гладкова И.А. Социально-логистические исследования маркетинговой службы вуза // Университетское управление: практика и анализ, 2015. – № 6. – С.118–126 (экспликации из этой статьи приведены в прил. 2).

Образец выполнения ИДЗ № 3

В. Решение задачи построения структуры межличностных отношений в группе методом социометрии (Д.Л. Морено)

«РЕШЕНИЕ ЗАДАЧИ ПОСТРОЕНИЯ СТРУКТУРЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ НА ПРИМЕРЕ СТУДЕНЧЕСКОЙ ГРУППЫ МЕТОДОМ СОЦИОМЕТРИИ (Д.Л. МОРЕНО)»

Введение

Совместная деятельность предполагает установление между людьми определенных отношений. В зависимости от их природы образуются структуры таких отношений различного типа: деловые и межличностные, формальные и неформальные и т.д. Наличие нарушений в этих структурах деформирует социально-психологический климат в коллективе, ослабляет мотивацию людей к труду, снижает его производительность. Внимание к роли человеческих отношений привлек известен Хоторнский эксперимент Элтона Мейо, который исследовал роль таких отношений на эффективность труда работниц и работников компании «Вестерн Электрик» [1].

Главный вывод, который ученый сделал по окончании эксперимента, заключался в том, что любая малая неформальная группа со временем формирует свою собственную мораль. Эта мораль направлена на недопущение конфликтов внутри группы вследствие того, что каждому участнику предлагается некая усреднённая модель поведения. Следовательно, администрация предприятия, которая имеет дело с большим коллективом, должна также стремиться к формированию определённой морали на уровне всего завода.

Позже австрийско-американский психолог и социолог Джекоб (Якоб) Леви Морено (1892–1974 гг.) разработал метод количественной и качественной оценки таких отношений, названный им «социометрией» [2]. **Социометрия** – теория и целостный практический метод психодиагностического и социально-психологического измерения межличностных и внутригрупповых отношений. По мнению автора, психическое состояние, адекватность поведения человека во многом зависит от занимаемого им положения в неформальной структуре малой группы. Недостаток симпатий становится одновременно и следствием межличностных проблем, и их источником, что ха-

рактенно для процессов синергетического типа. Согласно Дж. Морено, социометрия – это способ первичной диагностики наличия определенных проблем во взаимоотношениях. Несомненное достоинство данного метода в том, что внутригрупповые отношения получают конкретное выражение в виде таблиц, схем, графиков, числовых величин.

Метод социометрии является средством явного представления и оценки структуры межличностных отношений в любой малой группе (трудовом коллективе, школьном классе, студенческой группе, воинском подразделении и т.д.). Он служит совершенно специфическим инструментом социальной психологии, позволяющим выявить особенности структуры неформальных отношений в группе; выяснить степень психологической совместимости конкретных людей; изучить внутригрупповой статус участников групповых объединений; исследовать качество социально-психологического климата в группе; получить ряд количественных индикаторов, характеризующих группу в целом. С помощью социометрического метода изучают типологию социального поведения в условиях групповой деятельности, оценивают сплоченность, совместимость членов группы. На его основе можно решать и более конкретные задачи, например, обнаруживать проявления ксенофобии или гендерного изоляционизма, выявлять потенциальных лидеров или изгоев и т.д. Повторные измерения, проведенные в той же группе, позволяют исследовать динамику отношений в группе, устойчивость их структуры. Интересно и изучение мотивации оптантов¹, т.е. причин, по которым они сделали тот или иной выбор. Сопоставление пола выбираемых коллег с полом оптантов позволяет судить о гендерной дифференциации отношений и т.д.

Существенным недостатком социометрии является то, что она может исследовать только уже сложившиеся коллективы небольшой численности, в которых люди лично знают друг друга. Для создания новых коллективов нужно использовать другие методы.

1. Общие положения метода социометрии

Деловые и межличностные отношения

В рамках школы человеческих отношений важной задачей социального менеджмента на корпоративном уровне служит управление деловыми и межличностными отношениями в трудовом коллективе. Причем **деловые** (функциональные) **отношения** – между социальными или функциональными ролями (должностями), играемыми людьми (директором, бухгалтером, рабочим и т.д.), а **межличностные отношения** складываются между самими людьми, играющими эти роли (занимающими эти должности) – Ивановым, Петровым, Сидоровым и т.д. (рис. 1).

Кроме того, важнейшее отличие *межличностных отношений* от *деловых* кроется в их эмоциональной основе. Поэтому они являются важнейшим фактором, определяющим состояние социально-психологического климата в коллективе.

¹ Оптант (лат. optatio – желание, избрание) – человек, осуществляющий выбор.

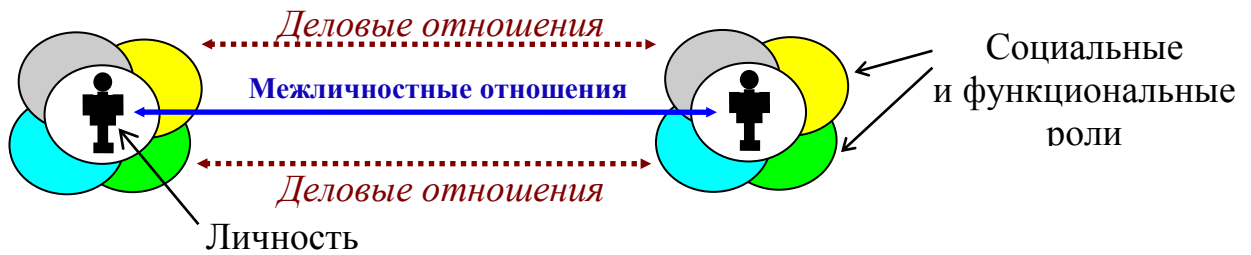


Рис. 1. Деловые и межличностные отношения

Технология социометрических исследований

Для социометрического исследования структуры отношений в студенческой группе можно использовать различные специализированные компьютерные программы, основанные на социометрической методике, например, «SociometryPro». Но можно выполнять обработку данных и вручную.

Социометрическое исследование (как и другие виды социологических исследований) проводится в три стадии, реализующие: во-первых, *опрос* каждого члена малой группы с целью установления тех коллег, с которыми он предпочел бы (положительный выбор) или, напротив, не захотел бы (отрицательный выбор) участвовать в определенном виде деятельности (в труде, быту, досуге) или взаимодействовать в какой-либо ситуации (критической, проблемной, радостной), во-вторых, *обработку* результатов опроса, в-третьих, *интерпретацию* полученных данных.

1. Стадия опроса включает следующие процедуры:

- а) определение параметров социометрического исследования;
- б) формулирование вопросов анкеты;
- в) организацию и проведение опроса;
- г) обобщение и фиксацию полученных данных в виде социометрической матрицы.

2. Стадия обработки включает следующие процедуры:

- а) первичный подсчет и проверку балансовых соотношений в социометрической матрице;
- б) вычисление групповых индексов;
- в) вычисление индивидуальных индексов;
- г) построение социограмм.

3. Стадия интерпретации включает следующие процедуры:

- а) локальный анализ и трактовку результатов расчета каждого индикатора;
- б) качественный анализ и трактовка результатов расчета *групповых* индикаторов и социограмм;
- в) качественный анализ и трактовку результатов расчета *индивидуальных* индикаторов и социограмм;

- г) комплексный анализ и трактовку результатов всего исследования;
- д) формирование рекомендаций (по стабилизации и/или совершенствованию структуры отношений в группе);
- е) рефлексия исследования (оценка его достоинств и недостатков).

1. Стадия опроса

Определение параметров социометрического исследования

Основными параметрами социометрического исследования служат *численность группы N* и *величина социометрического отклонения* для нее **d** (т.е. количество выбираемых членов группы каждым оптантом). Последний параметр зависит от типа проводимого исследования, от технологии выбора членов группы. Дело в том, что существует два типа выборов – *непараметрический* и *параметрический*.

При *непараметрическом* выборе выбирающий должен как-то оценить свое отношение ко *всем* членам группы (число выборов при этом у всех равно $N - 1$, включающее всех членов группы кроме самого оптанта). Это очень расплывчатый метод, поскольку в большинстве случаев у каждого оптанта не ко всем членам группы сформировалось определенное отношение, и он делает положительный или отрицательный выбор произвольно.

При *параметрическом* выборе каждый оптант делает столько выборов, к скольким коллегам он может отчетливо идентифицировать свое отношение, или столько, сколько задаст исследователь («социометрическое ограничение» или «лимит выборов»). В этом случае количество выборов n_i у каждого i -го оптанта будет меньше $N - 1$ ($0 \leq n_i \leq N - 1$). Обычно для групп численностью N число выборов d задают, исходя из табл. 1.

Таблица 1

Определение количества выборов для групп разной численности

Число членов групп N	5÷7	8÷11	12÷16	17÷21	22÷26	27÷31	31÷36
Социометрическое ограничение d	1	2	3	4	5	6	7
Вероятность случайного выбора P (A)	0,20÷0,14	0,25÷0,18	0,23÷0,19	0,22÷0,19	0,22÷0,19	0,22÷0,19	0,21÷0,19

Формулу определения социометрического ограничения **d** предложили в свое время Дж. Морено и Е. Дженнингс: $P(A) = d / (N - 1)$, где P – вероятность случайного события (A) социометрического выбора; N – число членов группы. Обычно величина $P(A)$ выбирается в пределах 0,20÷0,30. Подставляя эти значения в формулу, можно получить верхнюю и нижнюю границу для разных численностей групп. Например, для группы $N = 5÷7$ человек:

$$d_{\min} = P_{\min}(A) * (N - 1) = 0,2 * (5 - 1) = 0,8$$

$$d_{\max} = P_{\max}(A) * (N - 1) = 0,3 * (7 - 1) = 1,8$$

В этих пределах и лежит значение «социометрического ограничения» ($d_{\min} \leq d \leq d_{\max}$ или $0,8 \leq d \leq 1,8$). Поэтому задаваемое количество выборов d для группы численностью $N = 5÷7$ выбирают примерно равным 1 и т.д.

Формулирование вопросов анкеты

Определившись с количеством допустимых выборов, формулируются вопросы, играющие роль критериев выбора каждым оптантом своих коллег. На их основе разрабатывается социометрическая анкета (табл. 2), в которой каждый оптант должен указать свое отношение к другим членам группы по выделенным критериям (например, с точки зрения совместной работы, участия в решении деловой задачи, проведения досуга, в игре и т. д.).

Таблица 2

Социометрическая анкета

Тип вопросов	Позитивные и негативные вопросы	ФИО выбираемых членов группы
Деловые	Кого бы вы хотели видеть своим бригадиром? Кого бы вы НЕ хотели видеть своим бригадиром?	Иванова, Веткину Сидорова, Петрова
Досуговые	С кем бы вы хотели встретить Новый год? С кем бы вы НЕ хотели встретить Новый год?	Березкина Сидоров, Веткина

Примечание. Последний столбец анкеты заполняется оптантом.

При этом из этических соображений используют критерии только позитивного отношения (в социометрической матрице фиксируются только «+ выборы») или двойного – позитивного и негативного (в социометрической матрице фиксируются как «+ выборы», так и «– выборы»).

Характер критериев определяется в зависимости от того изучаются ли отношения в производственной группе, учебной группе, группе досуга и др.

Для получения более детальной информации об отношении членов группы между собой иногда ставят вопрос о предпочтительности каждого выбора, т.е. об очередности, в которой оптант выбирает каждого из своих коллег. Тогда выборы оцениваются в *баллах*: «+3» означает, что данный участник исследования положительно выбран в первую очередь и имеет +3 балла, «+2» – во вторую очередь и имеет +2 балла, «+1» – в третью очередь и имеет +1 балл, а «–3» – отвергнут в первую очередь с –3 баллами, а «–2» – во вторую очередь с –2 баллами, «–1» – в третью очередь с –1 баллом. Подсчет таких баллов позволяет оценить некоторые социометрические индексы.

Размноженные анкеты раздаются опрашиваемым для заполнения. После опроса исследователь собирает их и приступает к фиксации полученных выборов.

Обобщение и фиксация полученных данных

Метод социометрии использует *табличные* (социометрическая матрица), *численные* (социометрические индексы) и *графические* (социограммы) средства обобщения и фиксации данных, используемые для обработки и интерпретации полученных результатов.

В первом случае результаты исследования могут быть представлены в виде *социометрической матрицы* (табл. 3), куда включены положительные (+) и отрицательные (–) выборы, сделанные или предполагаемые членами группы (помимо знака выборы обладают и амплитудой, отражающей в бал-

лах силу симпатии или антипатии оптанта к другому члену группы). При этом по столбцам фиксируют тех, кого выбирает данный оптанта, а по строкам – кто выбирает его. Теоретически возможным числом сделанных выборов каждым членом коллектива будет $(N - 1)$, где N – количество людей в группе. И каждого субъекта могут выбрать тоже $(N - 1)$ количество раз (поскольку он сам себя не выбирает). Указанная величина, кстати, всегда является основной количественной константой всех социометрических измерений.

Таблица 3

Пример социометрической матрицы

Выбирающие	В ы б и р а е м ы е					Сделано выборов		
	1. Иванов	2. Петров	3. Сидоров	4. Веткина	5. Березкина	+	–	Σ
1. Иванов		+	–		–	1	–2	–1
2. Петров			+	+	+	3	0	3
3. Сидоров	+	–				1	–1	0
4. Веткина	+		–		+	2	–1	1
5. Березкина	+	–	–	+		2	–2	0
Кол-во «+» выборов M^+	3	1	1	2	2	9		
Кол-во «–» выборов M^-	0	–2	–3	0	–1		–6	
Всего выборов $M^\pm$	3	–1	–2	2	1			3
Статус S	0,75	–0,25	–0,50	0,50	0,25			
Ранг статуса R	I	IV	V	II	III			

2. Стадия обработки

Первичный подсчет и проверка балансовых соотношений

После фиксации данных опроса можно провести **первичный подсчет и проверку балансовых соотношений в социометрической матрице**. С этой целью считаются количества положительных (M^+) и отрицательных (M^-) выборов по строкам и столбцам. Результаты заносятся в дополнительные нижние строки и боковые (справа) столбцы.

После этого осуществляется суммирование выборов с учетом их знака ($M^\pm$). Результаты тоже размещаются в дополнительной строке и столбце.

При этом проверяется равенство сумм по строкам и столбцам. Результаты размещаются в нижних правых клетках таблицы (на продолжении ряда диагональных ячеек).

По итогам этих простейших вычислений появляются данные, позволяющие приступить к расчету социометрических индексов.

Вычисление групповых индексов

Используя социометрическую матрицу, можно получить количественные характеристики как группы в целом, так и ее отдельных членов. Эти характеристики называются **социометрическими индексами**, которые бывают **групповыми** и **индивидуальными**.

К наиболее популярным **групповым** индексам относят **показатели групповой экспансивности** (интенсивность группового взаимодействия), ин-

тегрированности группы (степень включенности в общение членов группы в конкретном виде деятельности или ситуации), *показатели сплоченности* и ряд других.

В качестве примера на основе социометрической таблицы можно вычислить такой групповой индикатор, характеризующий группу в целом, как ее **эмоциональная сплоченность**:

$$C = N_b / [N(N - 1)], \text{ где}$$

C – эмоциональная сплоченность группы, N_b – количество взаимных выборов в группе, N – количество членов группы, $(N - 1)$ – общее возможное число взаимных выборов.

В табл. 1 такой имеется всего один взаимный выбор (Березкина ↔ Веткина): $N_b = 1$. Поэтому $C = 1 / 5(5 - 1) = 1 / 20 = 0,05$ (или 5 %).

Вычисление индивидуальных индексов

К **индивидуальным** индексам относят различные показатели. Ниже рассматриваются только два из них.

1. **Индекс индивидуальной эмоциональной экспансивности** – степень активности индивида во взаимодействии с другими членами группы, потребность в осуществлении контактов с ними (он рассчитывается как отношение количества сделанных индивидом позитивных и негативных выборов (отклонений) к их максимально возможному числу);

Эмоциональная экспансивность определяет, какая часть группы является значимой для i -го респондента.

$$A_i = \frac{M_i}{N - 1},$$

где M_i – число выборов, сделанных i -м респондентом группы, N – число респондентов в группе.

2. **Социометрический статус** – это свойство личности как элемента социометрической структуры занимать определенную социальную позицию (локус) в ней, т.е. определенным образом соотноситься с другими элементами. Такое свойство развито у элементов групповой структуры неравномерно и для сравнительных целей может быть измерено числом – индексом социометрического статуса.

Индекс социометрического статуса характеризуется величиной позитивности или негативности отношения группы к отдельному ее члену, которая определяется отношением количества положительных и отрицательных выборов (последние иногда называют *отклонениями*), которые получил индивид, к их максимально возможному числу и др.

В качестве примера можно рассчитать *статус* каждого члена в группе (табл. 3) в зависимости от того, каких выборов больше он набрал. При этом его статус может быть положительным или отрицательным:

$$S = (M^+ + M^-) / (N - 1), \text{ где } N = 5.$$

Так, например, для Иванова $S_1 = (M_1^+ + M_1^-) / (N - 1) = (3 - 0) / (5 - 1) = 3 / 4 = +0,75$. А для Петрова $S_2 = (M_2^+ + M_3^-) / (N - 1) = (1 - 2) / (5 - 1) = -1 / 4 = -0,25$.

Посчитав значения всех статусов, можно отранжировать их в порядке мест, занимаемых каждым членом группы в шкале его значимости в глазах коллег (на первом месте стоит человек, набравший больший статус, на последнем – набравший меньший). В нашем случае высший статус имеет Иванов (занявший I место), низший – Сидоров (занявший V место).

Часто выделяют следующие категории статусов, которые отличаются числом положительных и отрицательных выборов: *социометрические звёзды* (I), *предпочитаемые* (II), *приемлемые* (III), *пренебрегаемые* (IV), *изолированные* (V) и *отвергаемые* (VI). Со временем члены группы, имеющие первый статус, могут стать лидерами группы, а имеющие последний – аутсайдерами. Очень важно понимание того, сознает ли человек свой статус и комфортно ли ему при этом.

Построение социограмм

После этого результаты социометрического опроса представляют графически в виде *социограммы*, на которой наглядно предстает структура межличностных отношений в группе. Действительно, многие их особенности межличностных отношений бросаются в глаза, если табличное представление заменить графическим (каждому члену группы поставить в соответствие пронумерованные квадратики или кружочки, а отношениям – раскрашенные стрелки, направленные от того, кто выбирает, к тому, кого выбирают, то можно получить ориентированный граф, отражающий структуру межличностных отношений в группе). В качестве примера можно привести схему (рис. 2), полученную в результате социометрического опроса в V классе одной из белгородских школ.

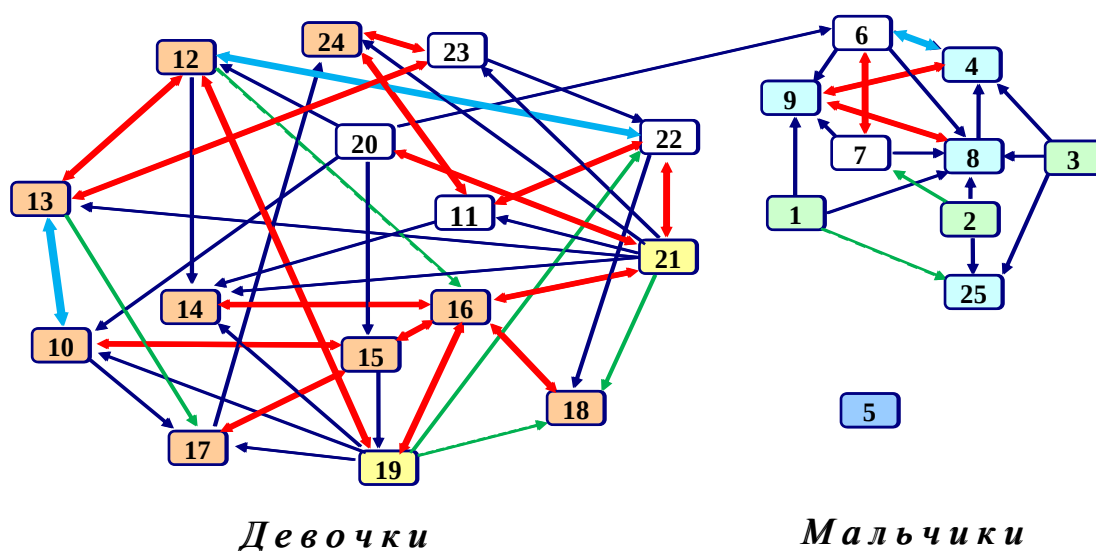


Рис. 2. Результат социометрического опроса в V классе

На рисунке принята такая раскраска стрелок: отношение симпатии – темно-синий цвет, антипатии – зеленый, взаимная симпатия – красный, а взаимная антипатия (неприязнь) – голубой). Обычно в черно-белом исполнении схемы отрицательные отношения изображают пунктирными линиями, а взаимные отношения – стрелками с двумя направленными концами.

На приведенной социограмме видно проявление гендерного изоляционизма, характерного для детей этого возраста: отчетливо наблюдается разделение класса на две группы – девочек и мальчиков. Это может быть вызвано ранней стеснительностью, которая блокирует высказывание симпатии к представителю противоположного пола. В нашем примере только одна девочка отважилась на это. Дело в том, что по наблюдениям психологов до 7 лет дети обоего пола еще не ощущают стеснительности друг относительно друга. А после этого возраста такая стеснительность начинает ощущаться.

Виден и пример группового изоляционизма: мальчик под № 5 является изгоем, к нему никто не проявляет ни симпатии, ни антипатии, но и он не испытывает аналогичных видов эмоциональной предрасположенности к другим. Возможно, это проявление ксенофобии (он новичок или инородец) и его реакция на это, а может быть, он по своим моральным или физическим качествам неприемлем для класса и осознает это.

«Звездами класса» служат девочка № 14 и мальчик № 8, которым симпатизирует максимальное количество одноклассников. Девочка № 20 и мальчик № 3 тянутся к другим, но на них никто не обращает внимания и т.д.

* * *

Существуют алгоритмы расчета и других индикаторов, оценивающих характер симпатии-антипатии в группах (коллективах), например, *«предписанная роль»*, *«приемлемость индивида группой»*, *«плотность сети отношений»*, *«взаимная удовлетворенность членов группы отношениями»*, *«устойчивость группы к разрыву связей при покидании ее узловыми членами»*, *«напряженность отношений»* и др. Все они получаются путем той или иной комбинации полученных и зафиксированных в социометрической матрице данных. И социограммы, таблицы, схемы можно строить другие. Однако главная сложность состоит в их интерпретации, сопоставлении таких комбинаций показателей с известными в социальной психологии индикаторами.

3. Стадия интерпретации

Как отмечалось выше, интерпретация результатов обработки может вестись как рассредоточено в процессе процедуры обработки данных, так и в виде обобщения таких промежуточных выводов. Промежуточные интерпретации изложены выше при анализе полученных индикаторов и социограмм.

В качестве обобщения результатов такого промежуточного анализа можно оценить не только место каждого человека в группе, но и **уровень благополучия взаимоотношений** в группе в целом, который считается:

- а) *высоким*, если «звезд», «предпочитаемых» и «приемлемых» в сумме больше, чем «пренебрегаемых», «изолированных» и «отвергаемых»;
- б) *средним*, если эти показатели равны;
- в) *низким*, если «звезд», «предпочитаемых» и «приемлемых» меньше, чем «пренебрегаемых», «изолированных» и «отвергаемых».

Так, в частности, уровень благополучия взаимоотношений в условной группе, нашедшей отражение в социоматрице табл. 3, можно считать высоким, поскольку доля ее членов, к которым остальные относятся с симпатией, больше доли тех, к кому другие оптанты испытывают антипатию.

2. Социометрическое исследование структуры отношений в студенческой группе

2.1. Стадия опроса

Определение параметров социологического исследования

Психологические исследования были проведены на базе I курса Белгородского Государственного Университета (специальность – «лечебное дело»). Группа состояла из 20 студентов, но в исследовании принимало участие 15 человек ($N = 15$), в возрасте от 17 до 19 лет. При этом использовалась технология непараметрического выбора, предполагающая в соответствии с социометрическим ограничением (табл. 1) для групп такого состава осуществление высказывания опитантом своего отношения к трем коллегам ($d = 3$).

Формулирование вопросов анкеты

Поскольку возможны различные темы взаимных отношений: учеба, досуг, трудовая деятельность и так далее, постольку вопросы позитивного и негативного характера должны принадлежать одной теме.

Поэтому студентам предлагалось два вопроса по оценке позитивного и негативного отношения к коллегам в плане совместной работы (критерий выбора: «желание работать или не работать в паре»):

– Если бы была необходима работа в паре, с кем бы Вы предпочли работать?

– С кем бы Вы предпочли НЕ работать в паре?

Каждый участник эксперимента фиксировал свои выборы на отдельной анкете (см. табл. 2).

Обобщение и фиксация полученных данных

Когда все анкеты были собраны, выборы студентов были занесены в социометрическую матрицу (таблицу выборов) (табл. 4). Плюсиками в ней обозначались позитивные выборы, минусиками – отрицательные. Диагональные элементы, представляющие выбор самого себя, как и в обычной турнирной таблице, затенялись и из учета исключались (именно поэтому везде в формулах производилось деление не на N , а на $N - 1$).

2. Стадия обработки

Первичный подсчет и проверка балансовых соотношений

Коль скоро социометрическое ограничение $d = 3$, то общее количество всех (положительных и отрицательных) выборов будет равно:

$$M_0 = N * d = 15 * 3 = 45.$$

Подсчет числа положительных выборов дает $M^+ = 26$, а негативных дает $M^- = 19$. Общее количество выборов с учетом их знака $M^\pm = 26 - 19 = 7$ (если брать общее количество выборов по модулю, то получится $M_0 = 26 + 19 = 45$). Для балансирования это число проверяется и по всем строкам в последнем столбце $\Sigma = 7$.

Таблица выборов

Кто выбирает	Кого выбирают															Σ
	1. Адам	2. Белановская	3. Бугаев	4. Зелендинова	5. Иванова	6. Кузьмицкий	7. Лебединский	8. Морозов	9. Падалко	10. Пономарева	11. Реймус	12. Селезнева	13. Хасанов	14. Якубова	15. Ясьмо	
1. Адам		-	+				+									+1
2. Белановская	-					+							+			+1
3. Бугаев				+							-	+				+1
4. Зелендинова					+			+				+				+3
5. Иванова	-								-					+		-1
6. Кузьмицкий	-	+					+									+1
7. Лебединский	+					+		-								+1
8. Морозов				+					-			+				+1
9. Падалко					-								+		-	-1
10. Пономарева	-						-								+	-1
11. Реймус						+		-	-							-1
12. Селезнева			+	+						-						+1
13. Хасанов									+		-			+		+1
14. Якубова		-			+								+			+1
15. Ясьмо			-					-		+						-1
Кол-во выборов $\pm M$	-3	-1	1	3	1	3	1	-2	-2	0	-2	3	3	2	0	7
Кол-во (+) выборов M^+	1	1	2	3	2	3	2	1	1	1	0	3	3	2	1	26
Кол-во (-) выборов M^-	-4	-2	-1	0	-1	0	-1	-3	-3	-1	-2	0	0	0	-1	-19
Кол-во выборов M_0	5	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	2	2	45
Ранг R	VII	V	III	I	III	I	III	VI	VI	IV	VI	I	I	II	IV	

Количество пар взаимных (двухсторонних) позитивных выборов (они располагаются симметрично относительно диагональных черных клеток и выделены салатовым цветом) $K^{++} = 9$, а негативных пар (выделены голубым цветом) $K^{-} = 2$. Всего пар взаимных выборов будет $K^{00} = 9 + 2 = 11$. Максимально возможное число взаимных единичных выборов будет равно: $N(N - 1) / 2 = 15 \cdot 14 / 2 = 210 / 2 = 105 = (15 \cdot 15 - 15) / 2 = (225 - 15) / 2 = 210 / 2 = 105$ (из общего числа клеток вычитаем диагональные и делим на 2, чтоб получить количество пар). 105 – это количество клеток ниже или выше диагональных. При этом $105 + 105 + 15 = 225 = N^2$ – общее количество клеток в таблице (выше диагонали + ниже диагонали + диагональ).

Число односторонних положительных выборов:

$$Z^+ = M^+ - 2K^+ = 26 - 2 \cdot 9 = 26 - 18 = 8.$$

Число односторонних отрицательных выборов:

$$Z^- = M^- - 2K^- = 19 - 2 \cdot 2 = 19 - 4 = 15.$$

Общее число односторонних выборов:

$Z = (M^+ + M^-) - 2K = (26 + 19) - 2 \cdot 11 = 45 - 22 = 23$ (число K умножается на 2, чтобы получить не число пар, а число как бы единичных выборов, которых в паре два).

Прямой подсчет по таблице подтверждает правильность полученных чисел.

Вычисление групповых индексов

В проведенном исследовании были вычислены не все возможные, а только некоторые **групповые индексы**, позволяющие определить социометрическое состояние группы в целом, предрасположенность ее к стабильности или к нестабильности.

1. Важными условиями стабильности и эффективности функционирования группы являются ее **сплоченность** (характеризующаяся *прочностью, единством и устойчивостью* межличностных взаимодействий) и **согласованность** – сработанность, слаженность (характеризующаяся *успешностью совместной деятельности и субъективной удовлетворенностью* членов группы). По полученным данным можно определить **степень сплоченности коллектива**. Ее можно рассчитать двояко; с помощью *индекса сплоченности* и с помощью *коэффициента сплоченности*.

Индекс сплоченности (S) характеризует силу взаимного притяжения участников группы (учитывая насколько многочисленны позитивные отношения):

$$S = \frac{2M^+}{N(N-1)},$$

где M^+ – общее число положительных выборов, $[N(N-1)] / 2$ – максимально возможное число взаимных выборов. Подставляя подсчитанные выше показатели, получим:

$$S = 2 \cdot 26 / 15 \cdot 14 = 52 / 210 \approx 0,25$$

Коэффициент сплоченности группы (K_S) вычисляется следующим образом:

$$K_S = 2(M^+ - M^-) / N(N-1) = 2M^+ / N(N-1) = 2(26 - 19) / 15 \cdot 14 = 14 / 210 \approx 0,07$$

Но этот же самый коэффициент можно рассчитать по-другому – через промежуточные коэффициенты *группового единства* и *групповой разобщенности*.

Для расчета **коэффициента группового единства** используется формула:

$$K_{ге} = 2K^{++} / N(N-1) = 2 \cdot 9 / 15(15-1) = 18 / 210 \approx 0,09.$$

Расчет **коэффициента групповой разобщенности** производится по симметричной формуле:

$$K_{гр} = 2K^{--} / N(N-1) = 2 \cdot 2 / 15(15-1) = 4 / 210 \approx 0,02.$$

Тогда **коэффициент групповой сплоченности** ($K_{гс}$) определяется как разница между **коэффициентами группового единства** ($K_{ге}$) и **групповой разобщенности** ($K_{гр}$) по формуле:

$$K_{гс} = K_{ге} - K_{гр} = 0,09 - 0,02 = 0,07.$$

Сравнивая полученные значения K_S и $K_{гс}$, видим их совпадение.

2. Анализ социогаммы показывает также, насколько каждый человек в группе интегрирован во внутригрупповые отношения (или изолирован от них). С этой целью оценивается другой стабилизационный индикатор – психологическая совместимость членов группы. Для чего используется **коэффициент совместимости** членов группы ($K_{см}$), который рассчитывается по формуле:

$$K_{см} = (K^{++} - K^{--}) / (N - 1) = (9 - 2) / (15 - 1) = 7 / 14 \approx 0,5$$

3. Существует еще целый ряд факторов, характеризующих предрасположенность членов группы к единству или отторжению. Их значение можно оценить с помощью следующих индексов.

Индекс интегрированности группы как результат деления количества позитивных выборов на общее число всех выборов, сделанных всеми членами группы:

$$I_{int} = M^+ / M_0 = 26 / 45 \approx 0,58$$

Индекс дезинтегрированности группы как результат деления количества негативных выборов на общее число всех выборов, сделанных всеми членами группы:

$$I_{des} = M^- / M_0 = 19 / 45 \approx 0,42$$

Индекс взаимных симпатий: $I_{sym} = K^{++} / N = 9 / 15 = 0,6$

Индекс взаимных антипатий: $I_{anti} = K^{--} / N = 2 / 15 \approx 0,13$

Индекс солидарности группы как антипод ее конфликтности:

$$I_{solid} = (M^+ + K^{++}) / N = (26 + 9) / 15 = 35 / 15 \approx 2,33$$

Индекс конфликтности группы:

$$I_{conf} = (M^- + K^{--}) / N = (19 + 2) / 15 = 21 / 15 \approx 1,40$$

Относительный вклад стабилизирующих и дестабилизирующих факторов, действующих на группу, можно оценить путем сравнения значения приведенных выше индексов (табл. 5).

Таблица 5

Сравнение роли стабилизирующих и дестабилизирующих факторов

Индексы стабилизации		Индексы дестабилизации	
Индекс	Значение	Индекс	Значение
коэффициент сплоченности	0,07		
групповой сплоченности	0,25		
совместимости	0,50		
интегрированности группы	0,58	дезинтегрированности группы	0,42
группового единства	0,04	групповой разобщенности	0,01
взаимных симпатий	1,73	взаимных антипатий	1,27
консолидированности	2,33	конфликтности	1,40

Анализ приведенных в таблице данных показывает превалирование

стабилизирующих факторов, что свидетельствует о тенденции к сплоченности группы.

Вычисление индивидуальных индексов

Далее можно вычислить некоторые *индивидуальные* индексы.

1. **Вес** определяет, какая часть группы считает *i*-го респондента значимым (авторитетным или отверженным) при данном критерии («желание работать или не работать в паре»).

$$P_i = \frac{M_i}{N - 1}$$

где M_i – число выборов, полученных *i*-м респондентом, N – число респондентов в группе. Подставляя подсчитанные выше показатели, получим ряд значений для каждого участника опроса (табл. 6).

Таблица 6

Распределение весов членов группы

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
M_i^+	1	1	2	3	2	3	2	1	1	1	0	3	3	2	1
P_i^+	0,07	0,07	0,14	0,21	0,14	0,21	0,14	0,07	0,07	0,07	0,00	0,21	0,21	0,14	0,07
M_i^-	-4	-2	-1	0	-1	0	-1	-3	-3	-1	-2	0	0	0	-1
P_i^-	0,28	0,14	0,07	0,00	0,07	0,00	0,07	0,21	0,21	0,07	0,14	0,00	0,00	0,00	0,07

Ранжируя студентов по уровню их авторитетности (доле положительных выборов) и отверженности (доле отрицательных выборов), получим два списка (табл. 7).

Таблица 7

Двойное ранжирование членов группы

Авторитетность		Отверженность	
Респондент	Вес	Респондент	Вес
1. Зелендинова	0,21	1. Зелендинова	0,00
2. Кузьмицкий	0,21	2. Кузьмицкий	0,00
3. Селезнева	0,21	3. Селезнева	0,00
4. Хасанов	0,21	4. Хасанов	0,00
5. Бугаев	0,14	5. Якубова	0,00
6. Иванова	0,14	6. Бугаев	0,07
7. Лебединский	0,14	7. Иванова	0,07
8. Якубова	0,14	8. Лебединский	0,07
9. Адам	0,07	9. Пономарева	0,07
10. Белановская	0,07	10. Ясьмо	0,07
11. Морозов	0,07	11. Белановская	0,14
12. Падалко	0,07	12. Реймус	0,14
13. Пономарева	0,07	13. Морозов	0,21
14. Ясьмо	0,07	14. Падалко	0,21
15. Реймус	0,00	15. Адам	0,28

Анализ данных, приведенных в таблице, позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, что в исследуемой группе респондентов наибольшим ав-

торитетом обладают Зелетдинова (№ 4 в исходном списке), Кузьмицкий (№ 6 в исходном списке), Селезнева (№ 12 в исходном списке) и Хасанов (№ 13 в исходном списке), поскольку они не имеют негативных отзывов, а количество положительных выборов максимально. Поэтому их можно считать «звездами» группы.

Во-вторых, что Бугаев (№ 3 в исходном списке), Иванова, (№ 5 в исходном списке), Лебединский (№ 7 в исходном списке) и Якубова (№ 14 в исходном списке), имеющие несколько меньшие значения индексов, могут быть отнесены к «предпочитаемым».

В-третьих, что «приемлемыми» в данной группе студентов являются Пономарева (№ 10 в исходном списке) и Ясьмо (№ 15 в исходном списке), у которых по одному положительному и одному отрицательному выбору.

В-четвертых, что «пренебрегаемыми» (набравшими больше отрицательных выборов, чем положительных) стали Белановская (№ 2 в исходном списке), Морозов (№ 8 в исходном списке) и Падалко (№ 9 в исходном списке).

В-пятых, что «изолированным» можно считать Реймуса (№ 11 в исходном списке), не имеющего положительных выборов при двух отрицательных.

В-шестых, что к «отвергаемым» можно отнести Адама (№ 1 в исходном списке), набравшего наибольшее количество отрицательных выборов при одном положительном.

Соотношение выбранных членов группы по весам приведено на рис. 3.



Рис. 3. Соотношение выбранных респондентов по весам

Такой расклад выборов позволяет оценить уровень благополучия группы, который можно считать *высоким*, поскольку к первой категории респондентов («звезды», «предпочитаемые», «приемлемые») отнесено 10 человек, а ко второй («пренебрегаемые», «изолированные», «отвергаемые») только 5. Такой вывод согласуется с результатами анализа групповых показателей.

2. **Статус** характеризует, насколько притягательным является *i*-ый респондент группы для выбора:

$$St_i = \frac{M_i^+ + M_i^-}{N - 1},$$

где M_i^+ – число положительных выборов у *i*-го респондента, M_i^- – число отрицательных выборов у *i*-го респондента, N – число респондентов в группе. Результаты расчетов приведены в табл. 7.

Таблица 7

Распределение статусов членов группы

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
M_i^+	1	1	2	3	2	3	2	1	1	1	0	3	3	2	1
M_i^-	-4	-2	-1	0	-1	0	-1	-3	-3	-1	-2	0	0	0	-1
Σ	-3	-1	1	3	1	3	1	-2	-2	0	-2	3	3	2	0
Ранг	VII	V	III	I	III	I	III	VI	VI	IV	VI	I	I	II	IV

Поскольку при вычислении St_i для каждого члена используется один общий знаменатель $N - 1$, можно не производить деления на него, а воспользоваться просто алгебраической суммой Σ положительных и отрицательных выборов и отранжировать эти суммы. Из анализа таблицы видно, что высшим статусом (ранг = I) обладают члены № 4, № 6, № 12, № 13, а низшим (ранг = VII) член № 1.

Кроме приведенных вычисляются и другие индивидуальные индексы: эмоциональная экспансивность, удовлетворенность и т.д.

3. Стадия интерпретации

Полученные в процессе проведения расчетов предварительные интерпретации отдельных индексов можно обобщить следующим образом.

Во-первых, ввиду того, что для исследования взята группа первокурсников, которые еще не могли хорошо узнать друг друга, то уровень благополучия группы хоть и оказался достаточно высоким, но все же не достаточным, чтобы говорить о значительной ее сплоченности.

Во-вторых, судя по фамилиям «изолированного» Реймуса и «отвергаемого» Адама, они обладают не очень распространенной на Белгородчине национальностью. Что может косвенно указывать на оттенок ксенофобии по отношению к ним.

В-третьих, что касается гендерного изоляционизма, то он не просматривается, т.к. анализ фамилий показал равные доли юношей и девушек в каждой категории социальных весов.

В-четвертых, ярко выраженного индивидуального лидера в группе не обнаружено, в категорию «звезд» вошли два юноши и две девушки, что свидетельствует о возможности формирования со временем группового лидера – этаким «могучей кучки» или «инициативной группы».

Рекомендации

Одним из направлений эффективного решения проблемы низкой сплоченности группы является создание комфортного социально-психологического микроклимата в ней, формирование настроения на высокую результативность учебы, обретение уверенности в себе. С этой целью куратору студенческой группы необходимо проводить тренинговые занятия, направленные на раскрепощение и командообразование. Участие в таких тренингах развивает у студентов единодушие, единомыслие, стремление к совместной работе, чувство принадлежности к одной команде, ощущение комфортности в группе.

Заместителю декана и преподавателю кафедры, ответственному за культурно-массовую работу, следует чаще проводить мероприятия, направленные на сплочение студенческого контингента (спортивные соревнования, участие в играх КВН, студенческом научном обществе и т.д.). Такие мероприятия дают возможность проявить инициативу и самостоятельность, что развивает интеллектуально-волевую сферу и способствует освоению организационных и коммуникативных компетенций.

Шефство студентов над детскими домами и больницами учат прислушиваться к людям, работать сообща, оставаясь доброжелательными.

Кроме того, при последующих исследованиях группы следует обратить внимание на возможную тенденцию к ксенофобии, разобраться с другими возможными причинами отторжения и изоляционизма.

Рефлексия исследования

Недостатком исследования можно признать работу с группой первокурсников, еще мало знакомых друг с другом, в то время как социометрический метод предполагает изучение уже сложившихся групп (т.е. существующих больше полугода).

Экзотичность фамилий не позволяет четко развести юношей и девушек (Адам, Реймус, Падалко, Ясьмо). Поэтому в социоматрице следует делать пометку (М) или (Ж) у каждой фамилии.

Список источников и литература

1. Хоторнский эксперимент и создание концепции «человеческих отношений» Э. Мэйо. Режим доступа: <http://fb.ru/article/58113/hotornskiy-eksperiment-i-sozdanie-kontseptsii-chelovecheskih-otnosheniy-e-meyo>.
2. Морено Дж. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе. – М., 2001.
3. Бобнева М.Н. О применении социометрических методов при изучении структур сложных организаций. Вып. 1. – М., 1970.
4. Борисов А.В. Организация социологических исследований: принципы и методы. – Новогорск, 2001.
5. Волков И.П. Социометрические методы в социально-психологических исследованиях. – Л., 1970.

6. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах. – Минск, 1976.
7. Кроник А.А. Межличностное оценивание в малых группах. – Киев, 1982.
8. Методики социально-психологической диагностики личности и группы. – М., 1990.
9. Методы психологической диагностики. – М., 1993.
10. Методы социальной психологии. – Л., 1977.
11. Олышанский В.Б. Психологическое тестирование межличностных отношений // Психологическая диагностика. – М., 1981.
12. Паниотто В.Н. Структура межличностных отношений: методика и математические методы исследования. – Киев, 1975.
13. Социометрия: исследование межличностных отношений в группе. – Режим доступа: <https://psyfactor.org/moreno.htm> (Дата последнего обращения 17.05.2018).

Образец ИДЗ № 4

Г. Решение задачи по разработке программы трудовой адаптации персонала методом диаграмм Г.Л. Гантта

«РЕШЕНИЕ ЗАДАЧИ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРВОКУРСНИКОВ К ОБУЧЕНИЮ В ВУЗЕ МЕТОДОМ ДИАГРАММ Г.Л. ГАНТТА (НА ПРИМЕРЕ БГТУ ИМ. В.Г. ШУХОВА)»

Введение

Графически ход работ в рамках некоторого социального проекта может быть представлен различным образом, в частности, посредством диаграммы Генри Лоуренса Гантта (Henry Laurence Gantt), которая позволяет увидеть проект расположенным на временной оси в соответствии с решаемыми задачами.

Диаграмма Гантта¹ (Gantt chart) состоит из полос, ориентированных вдоль оси времени. Каждая полоса на диаграмме представляет отдельную задачу в составе проекта (вид работы), ее концы – моменты начала и завершения работы, ее протяженность – длительность работы. Вертикальной осью диаграммы служит перечень задач. Кроме того, на такой ленточной диаграмме могут быть отмечены совокупные задачи, проценты завершения, указатели последовательности и зависимости работ, метки ключевых моментов (вехи), метка текущего момента времени «Сегодня» и др. Пример типичной диаграммы Гантта показан на рис.1.

Вообще метод лежит в рамках простейшего, *комплексно-мерового подхода* к планированию работ, который ограничивается перечислением ком-

¹ Первый формат диаграммы был разработан Г. Л. Ганттом в 1910 году.

плекса мер, которые предстоит сделать. Нередко с этой целью формируют список мер, сопровождая каждую из них некоторыми общими сведениями (срок проведения, фамилия ответственного за это, ожидаемый результат).



Рис. 1. Образец диаграммы Гантта

1. Методологические особенности адаптации первокурсников к обучению в вузе

1.1. Актуальность адаптации первокурсников

В настоящее время проблема адаптации студентов на начальном этапе профессиональной подготовки занимает одно из центральных мест в педагогике высшей школы.

1. Дело в том, что последствия слабой адаптированности студентов, ошибочность профессионального выбора, разочарование в профессии, низкая мотивированность к обучению снижают их профессиональный уровень и оборачиваются для них жизненными драмами, а для общества многочисленными трагедиями. Можно вспомнить, сколько ущерба нанесла низкая компетентность технических, хозяйственных и политических руководителей и специалистов, в свое время бывших студентами: катастрофы на Чернобыльской АЭС и Саяно-Шушенская ГЭС, гибель АПЛ «Курск» и теплохода «Булгария», множество смертей в «Норд-Осте» и Беслане, пожары в ТРЦ «Зимняя вишня» (Кемерово) и клубе «Хромая лошадь» (Пермь), непрерывные падения самолетов, разрывы трубопроводов, пожары, взрывы и т.д. и т.п. В условиях продолжающегося экономического кризиса ситуация многократно ухудшается.

Как отмечают преподаватели и ученые, студенты первого курса испытывают значительные трудности при обучении в новых условиях, что отрицательно сказывается на их успешности, мотивации достижения, потребности в профессиональном саморазвитии. Вместе с тем качество подготовки квалифицированных кадров, ориентированных на профессиональное саморазвитие, во многом определяется эффективностью *адаптации* студентов к условиям жизни и обучения в вузе, пониманием взаимосвязи и значимости изучаемых дисциплин, знанием специальных требований, предъявляемых к избранной специальности, умением самостоятельно работать и принимать решения относительно траекторий собственного профессионального и жизненного пути.

При этом огромные средства, вложенные различными странами в развитие системы образования, оборачиваются прогрессирующим снижением качества этого образования до уровня, не обеспечивающего поддержание индустриальных производств.

2. Типичными недостатками, которые присущи большинству первокурсников и затрудняют начальный период их обучения в вузе, являются следующие:

- а) низкий уровень школьных знаний по многим дисциплинам, закладывающим основы профессионализма;
- б) неумение распределять свое время и силы;
- в) неготовность работать с большим объемом новой информации;
- г) неготовность к обучению, основанному на полной самостоятельности при отсутствии привычного контроля и опеки со стороны родителей и учителей;
- д) неготовность к выполнению высоких требований преподавателей вуза;
- е) отсутствие у некоторых студентов трудолюбия, силы воли, а главное – желания учиться.

3. Ситуация усложняется так же тем, что многие первокурсники, переходя на этап профессиональной подготовки, сталкиваются с большими трудностями, вызванными значительным отличием высшей школы от школы средней.

Во-первых, обучение в средней школе охватывает большой возрастной период в жизни человека: детство, отрочество, юность. Обучение же в вузе приходится в основном на второй период юности – период формирования взрослого человека, психика которого уже чуть менее пластична, и механизм познания переходит из режима непосредственного усвоения к режиму усвоения через логическое осмысление.

Во-вторых, школа и вуз отличаются структурой учебных планов. В средней школе основы наук, политехническое и трудовое обучение идут параллельно. В высшей школе учебные планы, как правило, имеют линейную, последовательную структуру: *общетеоретические предметы* → *общепрофессиональная подготовка* → *дисциплины специализации*.

В-третьих, школа и вуз отличаются и формами обучения. В средней школе основной формой является *урок*. Ежедневный урок – это чаще всего и получение новых знаний, и их закрепление, и проверка усвоения. Основной вид занятий в вузе – *лекция* – ставит своей целью сформировать у студента мотивацию к получению знаний, привлечь его внимание к основной системе понятий данной науки, сообщить ему последние достижения, научить его логически мыслить, дать материал для раздумий. Теоретический материал излагается на лекциях крупными порциями, большому количеству людей; освоению практических навыков выделяется другое время. Центр тяжести в усвоении предмета лежит на последующей самостоятельной работе студента над учебными пособиями, на выполнении им практических, лабораторных, курсовых работ, расчетно-графических и индивидуальных домашних заданий и т.д.

В-четвертых, отличие этих видов обучения связано с графиком организации занятий. В школе учебный год, как правило, делится на четверти, разделяемые каникулами. В вузе учебный год состоит из двух основных семестров, завершающихся экзаменационной сессией и каникулами.

В-пятых, в школе учителя еженедельно и даже ежедневно проверяют знания учеников, выполнение ими домашних заданий, проводят контрольные работы и т.д. Учитель не выпускает ученика из поля зрения, и тот чувствует за собой постоянный контроль. В вузе контроль за успеваемостью становится отсроченным: лектор может на протяжении целого семестра не знать всех своих студентов, не иметь понятия об усвоении ими читаемого курса. Правда, при наличии по данному предмету семинарских или практических занятий ассистенты помогают лектору осуществлять руководство самостоятельной работой студентов и контролировать результаты. Но и в этом случае студенту предоставлена весьма большая самостоятельность как в планировании своего рабочего времени (в течение дня, недели, семестра), так и выборе темы научной (поисковой, курсовой, дипломной) работы и организации консультативного взаимодействия с научным руководителем. К сожалению, не все студенты приучены правильно пользоваться ею. Многие первокурсники, не научившись в школе или на подготовительных курсах и отделениях вуза рационально его распределять, при отсутствии контроля со стороны родителей и преподавателей, получив в вузе полную самостоятельность, запускают изучение учебного материала, не сдают своевременно задания, требующие самостоятельной работы, в результате чего вынуждены оставлять вуз.

В-шестых, в средней школе по каждому предмету имеется стабильный учебник, который регламентирует строго определенный объем приобретаемых за год знаний. В вузе стабильные учебники имеются лишь по немногим предметам, издаются они редко и быстро устаревают. По многим дисциплинам приходится пользоваться несколькими учебными руководствами, методическими пособиями и даже журнальными статьями. Причем не всегда учебная литература имеется в достаточном количестве в библиотеке или методическом кабинете. По каждому курсу студенту предлагается большой перечень учебной литературы, которую он должен проработать, чтобы хорошо усвоить материал. Зачастую ее приходится искать в Интернете.

В-седьмых, школа и вуз отличаются и составом преподавателей. В средней школе учебно-воспитательный процесс ведут учителя со специальным педагогическим образованием, в высшей – ученые, квалифицированные специалисты, но, как правило, не имеющие соответствующей педагогической подготовки. Зато среди них есть кандидаты и доктора наук, что большая редкость в школе. Это, несомненно, накладывает значительный отпечаток на ход привыкания первокурсников к вузовским условиям обучения.

В-восьмых, в средней школе дается хоть и широкое, но относительно поверхностное представление об основах различных наук. Важной же особенностью процесса обучения в вузе служит его профессиональная направленность, которая как «ведущая линия жизни», проявляется в стремлении студента к определенному роду занятий, базирующемся на сильном и устойчивом интересе к нему. Профессиональная направленность пред-

ставляет собой своеобразный каркас, вокруг которого komponуются свойства и качества личности будущего специалиста. Она предполагает понимание и внутреннее принятие целей и задач профессиональной деятельности, относящиеся к ней интересы, идеалы, установки, убеждения. Поэтому профессиональная подготовка не сводится только к овладению профессиональными компетенциями. Она включает в себя овладение общекультурными компетенциями студента (освоение основами философии, истории, социологии, информатики, иностранного языка и т.д.), содействие его адаптации к различным объектам, расширение его мотивационной сферы, привитие рыночных компетенций и др.

Все это требует выделения в качестве самостоятельного этапа работы с бывшими школьниками *адаптации* их к новой для себя социальной и образовательной среде.

1.2. Понятие и виды адаптации

Сущность адаптации

1. Процесс освоения нового называется **адаптацией** к нему, а то, что осваивается, носит название **объекта адаптации**. **Адаптация** – это процесс, включающий в себя целый комплекс изменений, происходящих с некоторым объектом в течение определенного периода времени, в результате которого у него появляются новые качества, лучше соответствующие новым для него условиям существования.

Адаптация имеет место и в начале освоения каждым человеком профессии. Дело в том, что у юноши или девушки после получения общего образования кардинально меняется характер дальнейшей жизни и развития: он входит в новый разновозрастной коллектив, в котором господствует иная система деловых и межличностных отношений, новые профессиональные, социальные и жизненные ценности.

Обычно в процессе общего образования в школе на ребенка, подростка, юношу/девушку (на его личность и на его организм) воздействует комплекс внешних факторов, специфика, интенсивность и продолжительность которых определяются содержанием учебного процесса и условиями социально-культурной среды, в которых этот процесс протекает. Воздействие таких факторов сказывается на разных планах профессионально-личностного потенциала молодого человека: *профессионально-делового, социально-психологического, ценностно-нравственного*, что влечет за собой изменения и в разных сферах его личности: *когнитивно-интеллектуальной, мотивационно-волевой, аффективно-эмоциональной, содержательно-смысловой*, а также на подсистемах его организма: *сенсорной, энергетической, операционной, эффекторной, активационной* и др.

С точки зрения системного подхода социальная адаптация представляет собой процесс имплантации человека как подсистемы в новую систему, нахождение своего места в ее структуре и начало реализации новой функции.

2. Классификация различных видов социальной адаптации может вестись по разным основаниям, но в данном случае используются три важнейших из них:

- а) по своему содержанию (т.е. по тому, какая сфера личности индивида (адаптанта) подвергается изменениям);
- б) по тому объекту, к которому происходит приспособление индивида;
- в) по периоду заблаговременности (т.е. до того, как индивид вступил в новую для себя среду или во время пребывания его в этой среде).

Содержательные виды адаптации первокурсника

В первом случае (по характеру изменений в профессионально-личностном потенциале субъекта) выделяются три плана адаптации (три параллельных плоскости, в которых протекают процессы адаптации соответствующего вида):

- а) *профессионально-деловая адаптация* (адаптация к учебе, профессии и будущей профессиональной деятельности);
- б) *социально-психологическая адаптация* (адаптация к социально-психологическому климату и доминирующим типам отношений в студенческой среде, в отношениях с преподавателями, работниками и руководством вуза);
- в) *ценностно-нравственная адаптация* (адаптация к моральным нормам и корпоративным ценностям студенческого коллектива и профессорско-преподавательского состава – ППС вуза, к идеалам и смыслам высшей школы в целом и конкретного вуза, в частности).

Именно в этих трех планах дети, не осознавая того, адаптировались к семье, детскому саду, школе. Позже они начинают адаптироваться к вузу. После его окончания приступят к трудовой адаптации.

Объектно-ориентированные виды адаптации первокурсника

Поступая в вуз, молодой человек адаптируется к четырем основным объектам: а) новой для себя социальной среде (вузу); б) новому виду ведущей деятельности (профессиональной подготовке); в) к самой профессии; г) новому статусу (студента).

1. При адаптации к такому объекту, как **социальная среда**, студент знакомится с новым для себя социальным окружением, представленным вузом, факультетом (институтом), кафедрой, ППС, сотрудниками вуза, своими однокурсниками и старшими товарищами.

2. При адаптации к принципиально новому для себя виду ведущей деятельности ему необходимо вместо обычной школьной **учебы** перейти к **освоению профессии**, в том числе путем интериоризации общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций. А поскольку для молодежи очень важным видом социальной активности служит еще и **общение**, то и здесь произойдет изменение его характера. Дело в том, что в школе учащиеся были объединены на основе близкого проживания, а в вузе – на основе одинаковых профессиональных интересов.

3. При адаптации к **профессии** происходит дальнейшее углубление представлений, возникших на стадии школьного обучения в процессе профессионального выбора. Первым шагом при *опережающей адаптации* к будущей профессии становится знакомство с ней при профессиональном определении в средней школе, позже при изучении «Введения в профессию» на первом курсе вуза и т.д. А дальше адаптация углубляется при изучении специальных дисциплин, прохождении практики, подготовке курсовых и выпускных квалификационных работ.

4. При адаптации вместо статуса *школьника* к новому **статусу студента** молодому человеку предстоит изменить представление о всем наборе социальных ролей, отвечающих новому статусу, обрести необходимые качества и черты характера. Причем успешная адаптация предполагает определенное переустройство всей психологической структуры личности студента.

Разновременные виды адаптации первокурсника

1. По периоду заблаговременности можно выделить адаптацию *текущую* и *опережающую*. Наиболее распространено представление о **текущей адаптации**, которая представляет собой приспособление человека, происходящее во время пребывания в очередной *социально и профессионально формирующей среде* (СПФС), в процессе реализации ведущего вида деятельности. Например, адаптация первокурсников к вузу, обучению в высшей школе, социальному статусу студента. Большую помощь здесь могут оказать кураторы студенческих групп; занятия заместителей декана (директора института) по воспитательной работе со старостами и передача сведений группе через них; общение со старшекурсниками, методистами и преподавателями; внутривузовская информация (стенды, расписания, объявления, общественные мероприятия), собственная любознательность и наблюдательность.

В качестве другого примера можно указать на текущую адаптацию молодых специалистов к профессиональной деятельности и трудовому коллективу во время первого года работы.

2. Менее известна **опережающая адаптация** (ее еще можно назвать превентивной, предварительной), под которой понимается процесс мысленного примеривания к себе будущего объекта адаптации (новой социальной роли или статуса, нового ведущего вида деятельности, профессии, нового коллектива). Она призвана начать адаптационный процесс загодя, еще вне новой среды, новой сферы ведущей (учебной или трудовой) деятельности.

Наглядным примером служит опережающая адаптация старшеклассников к обучению в вузе. Или адаптация старшекурсников к предстоящему поиску работы и трудовой деятельности и т.д. Этап опережающей адаптации проходят и первокурсники.

3. И если *текущая* адаптация решает задачу приспособления и освоения индивидом социальных ролей, ведущих видов деятельности и той СПФС, в которой он в данный момент находится, то *опережающая* адаптация предполагает мысленное освоение этих же объектов не только на ближайшей предстоящей стадии профессионального становления личности, но и на всех последующих до выхода на пенсию. Хотя чем дальше период заблаговременности, тем более смутный характер она носит.

1.3. Адаптация к вузу

Адаптация к вузу начинается задолго до поступления в него. Каждый выпускник школы – будущий студент предварительно знакомится с вузом, в который намерен поступить. Большую работу в этом направлении ведет Центр довузовской подготовки (ЦДП), проводя межрегиональные олимпиады школьников, осуществляя различные формы довузовской подготовки, организуя работу профильных классов в различных школах области, внедряя в них технологию профессиональной ориентации и т.д. Более того, при просмотре школьниками сайта вуза, посещениях ими «Дня открытых дверей», чтении сообщений СМИ о нем, из разговоров с представителями вуза: студентами, преподавателями происходит их *опережающая* адаптация к вузу.

Соответствующие сведения о вузе изложены в его Уставе, положениях о его структурных подразделениях, должностных инструкциях, правилах внутреннего распорядка, инструкциях по технике безопасности, правилах приема студентов и др. Большая часть из них отражена на его сайте в разделе «Абитуриенту», включая условия и сроки приема, стоимость и сроки обучения, наличие направлений подготовки и востребованность выпускников вуза на рынке труда и др.

Предварительно адаптировавшись в результате получения соответствующей информации и настраивания на освоение определенной профессии, юноша или девушка поступают в избранный вуз. И здесь наступает стадия *текущей* адаптации к вузу и *опережающей* адаптации к профессии и будущей профессиональной деятельности.

Адаптация к вузу протекает в нескольких аспектах: *пространственно-организационном, временно-организационном, структурно-функциональном и социально-психологическом*. Она осуществляется самостоятельно или с помощью куратора студенческой группы.

Пространственно-организационная адаптация

Пространственно-организационная адаптация предполагает освоение студентами внешней и внутренней пространственной организации вуза. При этом первокурсники знакомятся:

- а) с местами дислокации вузовских площадок, учебных корпусов и общежитий в городе;
- б) с местами размещения выпускающих и обслуживающих кафедр, деканатов (директоратов), кабинетов ректора и проректоров, помещениями

бухгалтерии, планово-финансового отдела, студенческого отдела кадров, студенческого совета и др.;

в) с местами расположения учебных аудиторий, лабораторных помещений, библиотеки, здравпункта, спортзалов, стадиона, бассейна и др.;

г) с нахождением гардероба, буфетов, столовых, лифтов, переходов, туалетов, основных и запасных выходов, мест для курения и т.д.

Студенты знакомятся с идентификацией корпусов, этажей, помещений (например: «ГК-320» читается так – Главный Корпус, третий этаж, 20-я аудитория).

Временно-организационная адаптация

Временно-организационная адаптация предполагает освоение временной организации учебного процесса. При этом первокурсники знакомятся с постоянными и переменными регламентами и хронологией учебного процесса:

а) с общим сроком обучения: 4 года (бакалавриат), 5 лет (специалитет) или 6 лет (магистратура);

б) со структурой всего срока обучения по курсам (I, II, III, IV);

в) со структурой учебного года: осенний семестр, зимняя сессия, краткие зимние каникулы, весенний семестр, летняя сессия, практика, длительные летние каникулы;

г) со структурой семестра (учебное расписание на семестр, 18-недельный учебный процесс, 4-недельная сессия, 1-недельные каникулы зимой и 6-недельные летом, 3-недельная практика);

д) со структурой сессии (зачетная неделя – зачеты сдаются в конце семестра; после сдачи зачетов отводится определенное время на подготовку к экзаменам, за день до экзамена назначается консультация (обычно в середине дня), на следующий день (обычно с утра) в этой же аудитории назначается экзамен;

е) со структурой учебной недели (5-ти или 6-ти дневка, наличие «мигалки» – числителя или знаменателя недели; квантом расписания служат две недели – «недельная пара»);

ж) со структурой учебного дня (занятия сгруппированы в «часовые пары» академических часов по 45 минут, перемена между часами пары – 5 минут, между парами – 10 минут; в середине дня делается часовой перерыв).

Кроме того, студентов учат читать расписание занятий, чтобы пользоваться установленными в вузе справочными автоматами, смотреть и понимать расписание и объявления на сайте вуза.

Структурно-функциональная адаптация

Структурно-функциональная адаптация студентов осуществляется самостоятельно или с помощью куратора студенческой группы. Первокурсники при этом знакомятся с функциональной структурой вуза:

а) со статусом, достижениями и историей вуза;

б) его структурой, функциональными подразделениями и службами, институтами и факультетами, с выпускающими и обслуживающими кафедрами, курсами, студенческими группами;

в) с системой управления вузом (ученый совет, ректорат, деканаты (директораты), заведующие кафедрами и их заместители);

г) с органами студенческого самоуправления: студенческими советами вуза, факультетов (институтов), общежитий; студенческим спортивным и научным обществом, секциями студенческой самодеятельности, штабом ССО и т.д.;

д) с институтом кураторства и старостата (включая назначенных куратора и старосту), их правами и обязанностями;

и) с правилами внутреннего распорядка в вузе и этикой деловых отношений;

к) с правилами техники безопасности и пожарной безопасности;

л) с правилами пользования библиотекой и др.

Свою специфику на структурно-функциональную адаптацию студентов к вузу налагает то обстоятельство, что в высшей школе принята кафедральная организация профессиональной подготовки. Некоторые средние школы тоже стремятся перенять ее. Типовая структура кафедры при этом выглядит следующим образом.

АУП кафедры: заведующий кафедрой, заместители заведующего по учебной, научной и воспитательной работе (преподаватели, осуществляющие соответствующие функции на общественных началах), методист и делопроизводитель кафедры.

ППС кафедры: профессора, доценты, старшие преподаватели, ассистенты (младшие преподаватели); основные работники, совместители, почасовики.

Это та микросреда, в которой наряду со своей учебной группой постоянно будут «вариться» студенты. И от того, насколько хорошо они будут адаптированы к ней, зависит успешность их обучения и состояние социального самочувствия.

В процессе адаптации к вузу студенты попутно учатся расшифровывать аббревиатуры институтов (факультетов), кафедр, специальностей, коды учебных групп, аудиторий, типов занятий, осуществлять навигацию по сайту университета и т.д.

Социально-психологическая адаптация

Социально-психологическая адаптация предполагает приспособление студента к своему социальному окружению, в процессе которого предстоит выстроить определенные отношения с различными субъектами. Зачастую это происходит автоматически, на подсознательном уровне. Но в ряде случаев для этого следует предпринимать определенные усилия. Частными объектами адаптации при этом выступают:

а) однокурсники и одноклассники (юноши, девушки, лидеры, аутсайдеры);

б) вообще студенческая среда (включая старшекурсников своей кафедры, других кафедр, института или факультета, вуза, других вузов);

в) профессорско-преподавательский состав, ведущий занятия с группой, руководитель курсовой или дипломной работы и др.;

г) руководство кафедры, института (факультета), вуза;

д) работники вуза (представители планово-финансового, кадрового, юридического и других управлений), младший обслуживающий персонал (уборщицы, гардеробщицы, охранники и т.д.).

е) представители предприятий и организаций, на которых студенты проходят практику (руководители практики, наставники, просто работники);

ж) представители Службы занятости населения, к которым выпускники обращаются за помощью в трудоустройстве, и т.д.

1.4. Адаптация к процессу профессиональной подготовки

Вторым объектом адаптации выступает ведущая форма деятельности – профессиональная подготовка студентов, которая представляет собой определенную разновидность учебного процесса. Такая адаптация осуществляется в двух ракурсах, выделяющих в этом процессе две грани: формальную и содержательную.

1. В *формальном ракурсе* студенты знакомятся с различными организационными формами высшего образования:

а) с формами, выделяемыми по уровню и срокам:

– три уровня додипломной вузовской *потоковой* и *групповой* подготовки: *бакалавриат* (4 года), *специалитет* (5 лет) и *магистратуру* (6 лет);

– к последипломным видам *индивидуальной* подготовки относятся: *аспирантуру*, *ординатуру* (*интернатуру*) и *адъюнктуру*;

б) с формами, выделяемыми по времени и месту проведения занятий: *очная*, *заочная*, *дистанционная*, *вечерняя*;

в) с формами, выделяемыми по способу возмещения затрат на обучение: *платная*, *целевая*, *бюджетная*;

г) с организационными формами учебного процесса: *лекции*, *семинары*, *практические занятия*, *лабораторные работы*, *подготовка рефератов и эссе*, *расчетно-графические* или *индивидуальные домашние задания*, *курсовые работы*, *мини-исследования*, *подготовка выпускных квалификационных (дипломных) работ* и т.д.

д) с формами контроля: *текущие опросы*, *коллоквиумы*, *собеседования*, *контрольные работы*, *тесты*, *зачеты без оценки*, *зачеты с оценкой*, *дифференцированные зачеты*, *экзамены*, *государственные экзамены*, *защита дипломных работ*;

е) со структурой практики (в зависимости от характера практики: *ознакомительная*, *учебная*, *экономическая*, *преддипломная* и т.д.);

ж) с количеством и характером изучаемых в семестре и на каждом курсе предметов.

2. В рамках *содержательного ракурса* студенты знакомятся с уникальными особенностями обучения именно в данном вузе, поскольку содержание учебных дисциплин при освоении различных профессий будет значительно отличаться для разных вузов. Но, тем не менее, все они единообразно группируются по своей тематической направленности на *общекультурные, общепрофессиональные, профессиональные и практико-прикладные дисциплины*.

К *общекультурным* относятся такие универсальные дисциплины, как *философия, история, математика, информатика, иностранный язык, русский язык и культура речи, правоведение*. До введения бакалавриата во всех вузах преподавались также *социология, политология, психология и педагогика*. Именно этот блок знаний отличал человека с высшим образованием от узкого специалиста, он закладывал мировоззренческие и культурные основы будущей гармоничной, всесторонне развитой личности.

К *общепрофессиональным* относятся фундаментальные дисциплины, закладывающие теоретические и методологические основы будущей профессии. Для разных специальностей они различны. Скажем, для кадровых менеджеров это будут *основы теории управления, правоведение, социальная психология, конфликтология, социальный менеджмент, разработка управленческих решений* и др. Именно они помогают студентам ориентироваться в различных специализированных учебных дисциплинах, закладывающих основы профессиональных знаний.

К *профессиональным* относятся дисциплины специализации, представляющие частные направления подготовки будущего профессионала. Применительно к «Управлению персоналом» речь идет об *экономике и социологии труда, маркетинге персонала, рынке труда, психофизиологии профессиональной деятельности, организационной культуре, оплате труда персонала* и др.

К *практико-прикладным дисциплинам* относятся дисциплины, дающие навыки практической работы по избранной профессии в прикладных сферах деятельности. Они носят инструментально-технологический характер, давая представление об *учебном, управленческом, проектном, исследовательском* видах деятельности, позволяющих осуществить еще более детальную специализацию студента не только в плане профессиональных знаний, но и в плане соответствующего характера деятельности. В частности, имеются в виду *регламентация и нормирование труда, оценка персонала, мотивация и стимулирование трудовой деятельности, тренинг управления персоналом, управленческий учет и учет персонала, социальное прогнозирование и проектирование, управление проектами, документационное обеспечение управления персоналом* и т.д.

Причем каждая из них способна составить специализацию будущего работника. Выбирая в их русле темы курсовых и дипломных работ, студент будет углублять свои знания в одном из этих направлений, обретая соответствующую специализацию.

1.5. Адаптация студента к осваиваемой профессии

Адаптация к осваиваемой профессии осуществляется в нескольких аспектах: *содержательно-смысловом, востребованостно-значимостном и профессионально-деловом*, что порождает соответствующие разновидности адаптации.

1. *Содержательно-смысловая адаптация*. Главным моментом, который должен для себя уяснить будущий специалист, служит понимание

смысла и содержания осваиваемой профессии. При этом он должен получить ответы на следующие вопросы:

- а) в чем состоит смысл и социальная миссия осваиваемой профессии?
- б) реализация, каких видов деятельности подразумевается при работе по ней, что является ее содержанием?
- в) что служит объектом и предметом профессиональной деятельности?
- г) каких качеств она требует от субъекта деятельности?

Важнейшей формой адаптации к профессии служит курс *«Введение в профессию»*, играющий роль первого шага в опережающей адаптации к профессии на этапе профессиональной подготовки. Причем к ней он адаптируется опережающим способом на протяжении всех лет обучения в вузе, последовательно, переходя со ступени на ступень, от абстрактного к конкретному, осваивая поочередно все учебные дисциплины, предусмотренные учебным планом.

2. Востребованностно-значимостная адаптация. Еще одним аспектом адаптации к профессии служит уяснение студентом характера *востребованности* профессии, ее социальной и личностной *значимости*. Это совершенно разные показатели роли профессии в обществе. **Востребованность** профессии характеризуется спросом на специалистов такого профиля на рынке труда, а **значимость** отражает важность ее для общества или человека.

Скажем, профессия сельского учителя не востребована, но социально значима. Или профессия кутюрье (модельера) *социально* не очень значима, но для кого-то (Пьера Кардена, Кристиана Лакруа, Джанни Версаче, Валентина Юдашкина, Вячеслава Зайцева и др.) значима *личностно*. Ведь молодые люди, выбирая профессию, в первую очередь руководствуются именно личностной значимостью, а уж социальную значимость и востребованность учитывают во вторую очередь. Работа должна быть по душе, а нелюбимая, хоть и высокооплачиваемая рано или поздно приведет к отторжению. Это как брак по любви и брак по расчету.

Поэтому при выборе профессии и адаптации к ней следует определиться, работа по какой из них приведет к тому, что душа будет петь, а какая будет в тягость, как жизнь с нелюбимым супругом. И здесь допущенные при профессиональном выборе ошибки будут деформировать процесс обучения в вузе и всей последующей работы, формируя синдром «хромой судьбы». Именно поэтому осознание социальной значимости выбранной профессии входит в состав общепрофессиональных компетенций ФГОС-3.

Предварительное знакомство с профессией позволяет понять – то ли первокурсник выбрал то, что ему действительно по душе (отражение профессиональной потребности – ХОЧУ) и по плечу (отражение профессиональных возможностей – МОГУ), или, может быть, пока не поздно изменить свой выбор. Некоторые студенты, уловив особенности будущей профессии, разочаровываются в ней и начинают пропускать занятия, искать варианты получения другой профессии. Не случайно в кадровом менеджменте вводят понятие **профессиональная пригодность**, под которой понимается вероятностная характеристика, отражающая возможности человека по овладению какой-либо профессиональной деятельностью. Она обычно характеризует

соответствие друг другу профессиональных потребностей (ХОЧУ) и профессиональных возможностей (МОГУ) личности.

3. Профессионально-деловая адаптация к профессии предполагает освоение специфических профессиональных компетенций, прописанных в Федеральных государственных образовательных стандартах третьего поколения (ФГОС-3).

В процессе профессиональной подготовки важно освоить специфические профессиональные и деловые качества. Уровень их освоения и составит основу конкурентоспособности выпускника вуза на рынке труда.

1.6. Адаптация первокурсника к статусу студента

Раньше студенчество, занимавшее достаточно высокое положение в социальной структуре российского общества, обладало и высоким социальным статусом. Обучение в университете фактически приравнивалось к государственной дворянской службе. В XVIII веке студентам выдавали мундир и шпагу. Мундир являлся одним из самых значимых корпоративных признаков. Его ношение призвано было стереть имущественные и сословные различия между студентами. С получением же права носить шпагу студент, окончивший курс, приобретал права личного дворянства. А самое звание студентов давало право на внимание к ним и хороший прием в образованном обществе. Посвящение в студенты, знаменовавшее собой обретение нового статуса молодого человека, превратилось в торжественный ритуал.

Со временем многие из этих мер исчезли, в вузы стали принимать и девушек, студентов в массовом порядке отправляли на сбор картошки и хлопка, создавали студенческие строительные отряды (ССО). Но все эти новации не вытравили полностью социальную значимость студенчества. Поэтому поступая в вуз, молодой человек или девушка с неизбежностью становятся обладателями нового для себя статуса, более высокого, чем статус школьника. Подробно статус студента прописан в главе 4 (в частности, в статье 43) вступившего в действие с 01.09.2016 г. Закона 273-ФЗ «Об образовании в РФ».

Адаптация первокурсника к новому для себя статусу *студента* и дезадаптация от предшествующего статуса *школьника* осуществляется в нескольких аспектах: *функционально-ролевом, этосно-габитусном, нравственно-этическом*.

1. Функционально-ролевая адаптация. Человек, занимающий определенное положение в обществе, играет множество социальных ролей и реализует целый набор статусных функций. При этом роль служит как бы функцией нулевого уровня, этакой сверхфункцией, которая реализуется в форме дерева частных функций. Процесс функционально-ролевой адаптации предполагает освоение студентом следующих статусных ролей:

а) *абитуриента*, которую молодой человек осваивает и играет непродолжительное время до поступления в вуз;

б) *студента*, которую молодой человек осваивает и играет на протяжении всего срока обучения в вузе;

в) *жильца общежития*, которую молодой человек осваивает и играет во время проживания в общежитии;

г) *пациента* здравпункта, *отдыхающего* в санатории-профилактории или зоне отдыха;

д) *участника* команды КВН, спортивной секции или коллектива художественной самодеятельности, *члена* студенческого научного общества и т.д.;

е) *бойца ССО* в третьем трудовом семестре;

ж) *практиканта* при прохождении ознакомительной, учебной, производственной преддипломной практики

з) *дипломника* при подготовке и защите выпускной квалификационной работы (диплома) и др.

Все эти роли и функции расписаны в упоминавшемся Федеральном законе «Об образовании в РФ», во внутривузовских положениях о студенте, об органах студенческого самоуправления и т.д.

2. Этносо-габитусная адаптация. Предварительно можно определить **этнос** как специфическую, социально приемлемую модель поведения, характерную для определенной общности людей (в данном случае студенчества). Частными проявлениями того или иного этноса служат специфический сленг, негласный дресс-код, манера общения, стиль проведения свободного времени и др. При этом основная часть навыков, обуславливающих соответствующую модель поведения, определяется перечнем универсальных компетенций Федерального государственного образовательного стандарта третьего поколения (ФГОС-3+), которые закладывают основы будущего профессионального этноса.

Адаптация первокурсника как освоение им *этноса* студента предполагает формирование следующих способностей:

а) осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач;

б) определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

в) осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

г) осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке РФ и иностранных языках;

д) воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах;

е) управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития в течение всей жизни (самофутурирование);

ж) поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности;

з) создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций.

Соответствующие способности начинают приобретаться в вузе, а впоследствии применяться в профессиональной деятельности.

Габитус можно определить как способность индивида, с одной стороны, воспринимать и действовать сходным образом в сходных обстоятель-

ствах, а с другой стороны, варьировать свои действия в новых обстоятельствах на основе усвоенных ранее схем поведения (паттернов). Адаптация первокурсника как освоение им *габитуса* студента предполагает:

- а) специфическое умение работать с литературой, с библиотекой, с интернет;
- б) специфический способ ведения конспекта лекции или учебника;
- в) свой способ планирования подготовки к зачетам и экзаменам;
- г) особое умение готовить и озвучивать рефераты, делать самостоятельные сообщения на определенную тему;
- д) умение работать с большим объемом новой информации, почерпнутой из разных источников, систематизировать эту информацию и выделять в ней главное;
- е) свой стиль самостоятельной работы в течение семестра без постоянного контроля со стороны преподавателя за усвоением материала и др.

Соответствующие индивидуальные технологии, схемы, алгоритмы оптимального поведения, паттерны начинают приобретаться в вузе, а впоследствии применяться в профессиональной деятельности.

3. Нравственно-этическая адаптация. Студент, а позже и выпускник вуза, обладает значительным нравственным потенциалом и уровнем социального интеллекта, что особенно ценится в видах деятельности, предполагающих этичное общение с людьми. При прочих равных условиях работодатель скорее возьмет на работу деликатную, воспитанную девушку, получившую высшее образование безотносительно к профилю подготовки, чем вульгарную разбитную выпускницу ПТУ. Работодатель считает, что высшее образование дает человеку более широкий кругозор, такие работники более ответственны и обладают хорошими коммуникативными навыками. Именно поэтому при приеме на работу предпочтение отдают людям с высшим образованием. И именно поэтому молодежь в массовом порядке устремилась в вузы, надеясь после их окончания получить конкурентные преимущества.

В процессе обучения студент вольно или невольно осваивает:

- а) правила хорошего тона, этикета, деловой этики;
- б) грамотную устную и письменную речь, способность корректно, доброжелательно говорить по телефону, умение писать письма с использованием формул уважения и т.д.;
- в) умение скромно, но со вкусом одеваться, соблюдать дресс-код;
- г) способность быть приветливым при встрече, внимательным при общении и вежливым при расставании;
- д) навыки толерантного поведения, избегания ксенофобии, ссор и т.д.

Все это постепенно формирует его моральный облик, отвечающий социальному статусу студента.

2. Разработка программы мер по адаптации первокурсников к обучению в вузе (на примере БГТУ им. В.Г. Шухова)

С учетом сказанного выше, можно предложить такой план работы по адаптации первокурсников к обучению в высшей школе (табл. 1).

Таблица 1

Диаграмма Гантта, иллюстрирующая работу по адаптации студентов вуза

Знакомство с органами студенческого самоуправления												
Знакомство с одногруппниками												
Знакомство с ППС на занятиях												
Знакомство с вузом, со стендами												
Посещение музея вуза												
Знакомство с учебным планом												
Знакомство с расписанием занятий												
Собрание первого курса												
Работа кураторов по адаптации												
Курс «Введение в профессию»												
Поступление в вуз												
День открытых дверей												
Рекламные акции												
Знакомство с сайтом вуза												
Профориентация в школах												
Деятельность ЦДП												
Месяцы 	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Типы адаптации	Опережающая адаптация						Текущая адаптация					

На диаграмме дана помесечная разбивка мероприятий, реализующих работу по адаптации первокурсников к вузу, учебному процессу, профессии, статусу студента. Понятно, что набор мероприятий неполон и требует своей детализации, но для целей ИДЗ вполне достаточен.

Слева на диаграмме приведены мероприятия по опережающей адаптации школьников, а справа – по текущей адаптации студентов первого курса. Далее работа по циклу продолжается.

Заключение

Рассмотрев особенности опережающей и текущей адаптации первокурсника, можно углядеть в них много общего с процессом адаптации новичка в трудовом коллективе или вхождения нового руководителя во власть. Такое детальное рассмотрение адаптации может вызвать интерес и для студентов, осваивающих метод диаграмм Гантта, рефлексирующих свою траекторию профессионального обучения. Такая подробность изложения в свою очередь поможет более детально развернуть каждое мероприятие из того перечня, который нашел отражение в диаграмме.

При всей простоте метод служит удобным инструментом систематизации своих представлений о предстоящей работе. Он помогает за деревьями увидеть лес. Причем он годится для планирования не только коллективной, но и индивидуальной деятельности.

Метод Ганнта представляет собой пример одного из огромного набора инструментальных средств социального менеджмента, используемых при планировании комплекса мер на глобальном, национальном, региональном, муниципальном, корпоративном и даже индивидуальном уровне.

Список источников и литературы

1. Диаграмма Ганта – ваш помощник в планировании. Что такое диаграмма Ганта и как ее составить? – Режим доступа: <http://fb.ru/article/142650/diagramma-ganta---vash-pomoschnik-v-planirovanii-chto-takoe-diagramma-ganta-i-kak-ee-sostavit>
2. Фомин В.Н. Конфигурационный подход в адаптационных технологиях: многосторонность и синергизм социальной адаптации // Диагностика и прогнозирование социальных процессов: Сборник научных трудов кафедры социологии / Под ред. проф. Г.А. Котельникова. – Вып. 1. – Белгород: Изд-во БелГТАСМ, 1999. – С. 38–43.
3. Фомин В.Н., Шумова Е.Ю. Опережающая адаптация школьников к обучению в высшей школе // Опыт разработки комплексной технологии профессиональной ориентации учащихся начальной, основной и старшей ступени обучения в средней школе: сб. статей / под науч. ред. В.Н. Фомина. – Белгород–Строитель: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2014. – С. 289–296.
4. Управление инновационной деятельностью: учеб. пособие: в 3 ч. Ч. III. Организация подготовки специалистов для инновационной экономики / П.П. Перерва, С.Н. Глаголев, С.А. Мехович, В.С. Севостьянов, И.И. Погорелов, Ю.А. Дорошенко, В.Н. Фомин, И.В. Сомина, Н.Н. Реутов; под общ. ред. П.П. Перервы, С.Н. Глаголева. – Белгород; Харьков: Изд-во БГТУ, 2012. – 454 с. (С. 381–393).

III. ПРИЛОЖЕНИЕ**Образец титульного листа индивидуального домашнего задания**

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Белгородский государственный технологический университет
им. В.Г. Шухова»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра социологии и управления

Индивидуальное домашнее задание
по дисциплине «Социальный менеджмент»
на тему:

**РЕШЕНИЕ ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ
ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА МЕТОДОМ ДИАГРАММ
Г.Л. ГАНТТА**

ОТЧЕТ

Выполнил:
студент группы УП-21
Анатолий Попов

Принял:
канд. социол. наук, доцент
В.Н. Фомин

Белгород
2018

Учебное издание

СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания по освоению дисциплины
и выполнению индивидуальных домашних заданий для студентов
направления подготовки 38.03.03 – Управление персоналом
профиля «Управление персоналом организации»

Составитель **Фомин** Владимир Николаевич

Подписано в печать Формат 60x84/16. Усл. печ. л. Уч.-изд. л.
Тираж 150 экз. Заказ Цена договорная
Отпечатано в Белгородском государственном технологическом университете
им. В.Г. Шухова
308012, г. Белгород, ул. Костюкова, 46