

УДК 316.334

С.С. Фролов

## СОЦИАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМНЫХ КОМПОНЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОДНА ИЗ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Аннотация.* Проблема создания и развития социальной интеграции затрагивает буквально все стороны жизнедеятельности современного общества. Особое место проблема интеграции занимает в системе управления социальными организациями. Достижение высокого уровня социальной интеграции позволяет организации решать многие проблемы собственной деятельности, налаживать связи с внешним окружением, создавать дееспособные и устойчивые коллективы.

*Ключевые слова:* социальная интеграция, эффект синергии, ролевые функции, конформность, мобилизация, консолидация.

Sergey Frolov

## SOCIAL INTEGRATION OF SYSTEM COMPONENTS OF THE ORGANIZATION AS ONE OF THE OBJECTIVES OF THE MANAGEMENT ACTIVITY

*Annotation.* The problem of the creation and development of social integration affects virtually every part of the vital activity of a modern society. The challenge of integrating a special place occupies in the management of social organizations. To achieve a high level of social integration allows an organization to solve many problems of their own activities, establish links with the external environment, to create viable and sustainable.

*Keywords:* social integration, the effect of synergies, roles, conformance, mobilization, consolidation.

Практика осуществления управленческой деятельности в рамках современной организации показывает, что успешная деятельность этой организации возможна только в случае создания эффекта синергии, который заключается в увеличении производительности за счет осуществления совместных усилий для достижения организационных целей. Это означает, что организация как социальная система может эффективно существовать и функционировать во внешнем окружении только в случае выполнения определенных условий, которые могут обеспечить возникновение и развитие эффекта синергии. Это требование должно быть заложено в планы стратегического управления в рамках организационных структур.

Эффект синергии может быть достигнут при выполнении трех основных условий. Во-первых, это обеспечение однонаправленности действий различных системных единиц организации (отсутствие бездействия или противоречащих действий); создание условий для возникновения системы внутриорганизационных взаимосвязей, обеспечивающих эффективную совместную деятельность отдельных составляющих организационных структур; обеспечение своевременного подключения каждого структурного компонента организации к процессу достижения организационных целей (совмещение по времени организационных элементов и комплексов). Однако достижение эффекта синергии, в свою очередь, невозможно без усилий по созданию условий для успешной интеграции отдельных единиц социальной системы.

Понятие «интеграция» пришло в социальные науки из естественных – физики, биологии и других, где под этим термином понимается состояние связанности отдельных дифференцированных частей в целое и процесс, ведущий к такому состоянию. В современной социологической литературе понятию социальной интеграции, как отмечают З.Т. Голенкова, Е.Д. Ихитханян, уделяется недостаточно внимания, и нет четкой определенности понятийного аппарата. Чаще всего социальная интеграция понимается как (от лат. *integratio* – соединение, восстановление) состояние и процесс объединения в единое целое, сосуществование ранее разрозненных частей и элементов системы вместе, на

основе их взаимозависимости и взаимодополняемости, в том числе как процесс гармонизации отношений между различными социальными группами [2, с. 33].

Для американского социолога Т. Парсонса интеграция является фундаментальным свойством или функциональным императивом любой социальной системы (социетального общества), она обеспечивает солидарность членов общества и необходимый уровень их лояльности по отношению друг к другу и по отношению к системе в целом. Социетальное общество, являясь ядром общества, обеспечивает «различные порядки и уровни внутренней интеграции». «Социетальный порядок требует ясной и определенной интеграции в смысле последовательности нормативного строя, с одной стороны, и социетальной «гармонии» и «координированности» – с другой» [4, с. 151].

С точки зрения управления процесс интеграции осуществляется через налаживание развития и модификацию уже имеющихся организационных и межличностных взаимосвязей, которые запускают механизмы взаимодействия, направленные на достижение организационных целей. Эту роль в современном обществе выполняют социальные институты. Интеграция системных компонентов организации включает в себя процессы сплочения, взаимозависимости и взаимответственности членов социальных групп, происходящие под воздействием институционализированных норм, правил, санкций и систем ролей. Интеграция людей в институте сопровождается упорядочением системы взаимодействий, увеличением объема и частоты контактов. Все это приводит к повышению устойчивости и целостности элементов социальной структуры, в особенности социальных организаций. Интеграции в рамках социальной системы существуют в трех основных формах, при этом каждая из этих форм может рассматриваться как отдельный этап в создании высокоинтегрированных, эффективных организаций. Роль «чистого» администратора заключается в создании условий для наиболее успешного достижения поставленных целей, устранения препятствий и поиска возможностей для И именно интеграция отдельных компонентов организации является наиболее сложным моментом в процессе управления организацией. Если руководитель *заставляет* членов организации работать вместе, то это представляет собой только исполнение им роли администратора. Но если руководитель создает такие условия, когда члены организации стремятся взаимодействовать для достижения общих организационных целей, то в данном случае руководитель заявляет о себе как об интеграторе социальной системы. Профессор Мичинского университета И.Х. Кули понятие «интеграция» рассматривал через изначальное единство общественного сознания и единство личности и общества. И, как отмечал ученый, «единство общественного сознания» состоит не в сходстве, а в организации, взаимовлиянии и причинной связи его частей. [3, с. 14]. В связи с этим руководитель, выступающий в качестве интегратора обеспечивает единство группового сознания членов организации и сознания каждого члена этой организации.

Самым низким уровнем интеграции обладают структуры организации, которые основаны на такой форме взаимодействия как **конформность** членов организации по отношению к организационным целям, ценностям и нормам корпоративной культуры. Эта форма интеграции характеризуется механическим исполнением ролевых требований. При этом исполнители практически не включены в процесс достижения организационных целей, они лишь соглашаются выполнять указания руководства. В этом случае мы сталкиваемся с отсутствием достаточной степени вовлеченности членов организации в систему организационных отношений. Это обстоятельство приводит к ослаблению эффективности межролевых взаимодействий, снижению уровня возможностей по отношению к достижению целей организации. Вместе с тем, очевидно, что состояние может рассматриваться как необходимый начальный этап, который должен создаваться в среде организации с обязательной ориентацией на дальнейшее развитие процесса интеграции в социальной системе. В этой связи руководители должны предусмотреть прохождение состояния конформности к существующим нормам и ценностям корпоративной культуры, не останавливаться на этом этапе, разработать перспективную

управленческую программу привлечения индивидов, которые включаются в процесс организационной деятельности на основе соглашения с существующими нормами или на основе конформизма, а затем определять переход к более сложным формам интеграции внутри социальной системы.

Второй этап интеграции внутри социальной системы носит название *«мобилизация»*. Этот этап интеграции характеризуется изменением степени ролевой включенности членов организации в процесс достижения групповых целей. Мобилизация представляет собой такой вид интеграции, в основе которого лежит *технологический* тип взаимосвязей. Другими словами, члены организации вписываются в процесс достижения системных целей через участие в выполнении взаимосвязанной цепи операций, входящих в общий технологический комплекс организации. Другие типы связей на этом этапе развития интеграции следует считать второстепенными. Прежде всего, это касается культурных и социально-психологических связей. Очевидно, что системная включенность индивида в деятельность организации при такой форме интеграции в значительной степени повышается, но становится односторонней. Выполняется условие достижения одного из условий эффекта синергии – координации усилий в отношении достижения системных целей. Это состояние мы называем технологическая кооперация. При этом под кооперацией мы понимаем интеграцию различных операций, направленных на достижение краткосрочных, ограниченных целей индивидов в процессе организационной деятельности. В краткосрочной перспективе, без ориентации на будущее, такая форма интеграции может приносить известный успех. Однако долгосрочная эффективность на этом этапе интеграции не может быть достигнута.

Такая форма интеграции как мобилизация не предполагает наличия устойчивых горизонтальных связей между членами организации. Как только прекращается взаимодействие на уровне исполнения технических операций, происходит отделение членов общества друг от друга. Это обстоятельство исключает сотрудничество в отношении достижения долгосрочных целей организации. Кроме того, мобилизация мотивирует членов организации на результативность действий, а не на их эффективность. В этом случае мы согласны с точкой зрения известного американского исследователя и консультанта И. Адизеса, который выносит суждение о том, что результативность действий в организации это только стремление к достижению цели как некоторого конечного эффекта [1, с. 37–41]. В ходе процесса мобилизации индивид видит только цель, к которой он должен стремиться, но не видит лучших способов и методов достижения этой цели. При этом часто даже не рассматриваются возможности достижения эффективности, которая учитывает условия достижения поставленных организационных целей. В качестве примера можно привести пример достижения прибыли организацией. Организация может считаться результативной в том случае, если достигнута определенная прибыль. Вместе с тем длительная и наиболее полная эффективность деятельности организации может быть достигнута только в случае минимизации затрат ресурсов в ходе достижения этого результата и в ходе получения добавленной стоимости от различных сторон деятельности организации. Мобилизация, как часть интеграции, не ориентирует членов организации на оптимальные условия и средства достижения организационных целей. Эта форма интеграции не учитывает возможностей сотрудничества, создания добавленной стоимости за счет возможности использования бренда организации или продукта и т.д. Это происходит потому, что каждый из членов механически включен в систему организационной деятельности только на основе чисто технического исполнения ролевых функций.

Наконец, мы можем констатировать, что организация способна достичь наиболее высокой стадии интеграции, когда цели соединяются со средствами их достижения и появляется возможность достигать как результативности, так и эффективности совместных действий различных компонентов организации. Такой формой самого высокого уровня развития интеграции является *консолидация*. Под консолидацией, в данном случае, мы будем понимать высокий уровень интеграции, при котором

осуществляется высокая эффективность деятельности на основе тесной взаимосвязи между членами организации на условиях взаимозависимости и взаимответственности.

Продолжая развивать интеграцию между отдельными структурными единицами, организация выходит на уровень высокой степени эффективности, которая характеризуется самым высшим уровнем консолидации (связь между различными операциями) и солидарности (связь между интересами и установками). Это состояние приводит к возникновению взаимозависимости и взаимответственности членов организации в ходе достижения организационных целей. Условия консолидации приводят к интернализации ролевых требований и ожиданий у представителей организации. Полное принятие ролевых функций означает не только автоматизм и мастерство в отношении выполнения собственных ролевых требований, но и принятие ролей других членов организации, которые связаны общими целями и интересами, возникающими в ходе производственной деятельности. Ответственность в отношении других членов коллектива организации основана на полной включенности в систему отношений внутри организации и высокой степени межролевых взаимодействий, которые составляют единый органичный процесс эффективного функционирования организации. Взаимозависимость включает в себя такой вид неформального контроля, когда члены социальных групп внутри организации фактически контролируют поведение друг друга при минимальном вмешательстве руководителей. Такая форма интеграции считается оптимальной при создании устойчивого эффекта синергии в организации.

Вместе с тем, следует отметить, что осуществление процесса консолидации в рамках социальной системы связано с серьезной трудностью, которая заключается в снижении *степени разнородности* в отношении системных единиц организации и связей между ними. Дифференциация в социальных структурах позволяет в значительной степени обогатить деятельность организации, снизить риски в отношении взаимодействия с внешним окружением, выйти на новые сегменты рынка, освоить новые рыночные инструменты. Однако с точки зрения интеграции организации как системы, разнородность представляется существенным препятствием для создания консолидированной системы. Действительно, высокий уровень интеграции в организации может быть обеспечен только в условиях налаживания однородных и устойчивых связей между отдельными структурными единицами, а также между отдельными индивидами в организации. Если одна часть социальной группы ориентирована в основном на краткосрочные заработки, а другая часть на долгосрочные перспективы, интересную работу или другие ценности, интеграция на уровне консолидации представляется маловероятной. Люди будут механически включены в процесс достижения целей организации.

Вместе с тем, возникает вопрос о том, как должны распространяться интегративные связи в организации. Опыт управленческой деятельности в условиях организаций показывает, что невозможно интегрировать все структурные компоненты в единое целое. Очевидно, что единые (или близкие по смыслу) ценности и мотивационные ориентации не могут одинаково восприниматься на различных статусных уровнях социальной системы. В связи с этим в целях создания эффективно действующей организации важно осуществлять многоуровневую интеграцию различных системных единиц организации.

Суть создания системы таких интеграционных связей заключается в последовательном подключении к высоким ступеням интеграции различных статусных уровней организации. В ходе этого процесса возникают интеграционные связи как внутри статусных групп социальной системы, так и между различными уровнями управления социальной системы. При этом следует помнить, что интенсивность и содержание коммуникативных взаимодействий должны быть различными на каждом статусном уровне социальной системы, а также при межуровневом взаимодействии. Например, культура организации позволяет налаживать связи между рядовыми сотрудниками на основе материальной взаимозависимости. Это вовсе не означает, что интегральное взаимодействие на уровне руково-

дителей отделов или лабораторий может строиться именно на этой основе. Скажем, интеграция на среднем уровне управления может осуществляться на основе заинтересованности в изготовлении продукта (или услуги) организации. В то же время система ценностей подчиненных лежит в области материальных факторов и условий технологического обслуживания процесса производства продукта. Эффект синергии может наблюдаться только в случае совмещения этих ценностных и мотивационных ориентаций разных статусных уровней организации. Это означает, что каждый из руководителей среднего звена управления должен объединить собственные ценностные ориентации с ориентациями его подчиненных. Следовательно, интеграция должна осуществляться как по горизонтали, так и по вертикали. Но при этом важно инициировать интегративные связи между различными статусными уровнями организации.

Руководители должны начинать процесс многоуровневой интеграции с последовательного создания консолидации на низшем уровне управления организации среди рядовых исполнителей. Для конструирования связей в этом случае используются только те ценностные и мотивационные ориентации, которые принимаются каждой из социальных групп и каждым статусным уровнем. Однако нельзя забывать о тех интегративных связях, которые должны существовать между отдельными уровнями социальной системы. Очевидно, что налаживание интегративных связей между отдельными статусными уровнями внутри организации представляет собой наиболее сложную управленческую проблему. Попробуем представить себе и сравнить цели высшего руководства организации и цели рядовых членов этой организации. Очевидно, что, например, цели выхода на новые рыночные сегменты хорошо осознаются и интернализуются на высоких уровнях управления. Это обстоятельство может служить вертикальной интеграции только в том случае, когда система цели высоких уровней может быть конгруэнтной по отношению к целям членов организации с более низкими статусными уровнями.

Совокупность управленческих действий, создающая системную интеграцию в организации, направлена на первом этапе управления процессом интеграции на создание (или выявление) системы внутрикорпоративных связей, которые способствуют ролевой включенности членов организаций в процессы достижения целей организации.

Для осуществления целенаправленного управления интеграции системных единиц руководству организации следует предпринять ряд действий, которые создают интегрированную систему взаимодействий в системе организации:

1. Выявить основные типы организационных связей, которые могут служить основой для интеграционных процессов. К таковым типам можно отнести:

- интеграцию на основе материальной взаимозависимости;
- интеграцию на основе обмена информацией;
- интеграцию на основе следования единым формальным и неформальным нормам;
- интеграцию на основе следования единым ценностям (культурная интеграция);
- интеграцию на основе социально-психологических характеристик;
- интеграцию на основе власти и подчинения.

2. На основе базовых типов организационных связей сформировать условия для ролевой включенности членов организации в процесс достижения организационных целей. Такая степень включенности базируется на взаимозависимости членов организации, на основе выполнения, на первых порах, общих технологических процессов в социальной системе. К этим процессам относятся управленческие, информационные,

3. Разработать систему стимулов для активизации тех типов социальных связей, которые способствуют созданию организационных условий для осуществления процесса интеграции с учетом схожести типов организационных связей между структурными единицами системы.

4. Создать системы многоуровневых интеграционных связей, которые системно соединяют различные статусные группы организации в единое целое.

5. Создать системы взаимозависимости и взаимответственности, что предполагает наличие системы доверия и сотрудничества, без которых невозможно достижение полноценной интеграции в рамках современной организации.

В результате можно сказать, что весь управленческий цикл в отношении развития интегративных связей в организации позволяет создавать из организации целостный механизм, способный не только успешно достигать поставленные цели, но и создавать условия для эффективного достижения этих целей.

*Библиографический список*

1. Адизес, И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / И. Адизес. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с. – ISBN 978-5-00057-137-8.
2. Голенкова, З. Т. Процессы интеграции и дезинтеграции в социальной структуре российского общества / З. Т. Голенкова, Е. Д. Игитханян // Социологические исследования. – 1999. – № 9. – С. 27–34.
3. Меринова, В. Н. Особенности интеграции в общество лиц с ограниченными возможностями здоровья : дис. ... канд. социол. наук / В. Н. Меринова. – Иркутск, 2007. – 176 с.
4. Парсонс, Т. Система координат действия и общая теория систем: культура, личность и место социальных систем / Т. Парсонс // Американская социологическая мысль. – 1996. – 151 с.