**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**Кафедра соціології та політології**

**КОНТЕНТ ЛЕКЦІЙ**

**з навчальної дисципліни**

**«Соціологія управління»**

**Харків – 2020**

**ТЕМА 1.**

**СОЦІОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК НАУКА ТА НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА**

1. ***Соціальна природа управління.***
2. ***Зміст та специфіка соціального управління.***
3. ***Підходи до визначення предмету соціології управління Є. М. Бабосова, Ж. Т. Тощенка, В. В. Щербини, М. В. Удальцової, Т. П. Галкіної, А. І. Кравченка та інших дослідників.***
4. ***Об’єкт і предмет соціології управління. Основні задачі та функції соціології управління.***
5. ***Структура соціології управління***
6. ***Співвідношення соціального менеджменту і соціології управління.***
7. **Соціальна природа управління.**

Управління – це функція біологічних, соціальних, технічних, організаційних систем, яка забезпечує збереження їх структури, підтримує певний режим діяльності. В найзагальнішому вигляді управління постає як цілеспрямований, координований і свідомо організований процес, який сприяє досягненню максимального ефекту при мінімальних витратах ресурсів, зусиль та часу.

Управління в соціальних системах (соціальне управління) – це управління людей людьми. Воно охоплює вплив на діяльність людей, об’єднаних у групи, інші спільноти з їх різними інтересами. Це найбільш складна сфера управління. Вона є об’єктом дослідження соціальних наук. У процесі виробництва, розподілу та споживання матеріальних благ люди об’єднуються в різні організаційні форми, тобто соціально-економічні системи. Тому соціальне управління – властивість, яка притаманна суспільству. Воно впливає на суспільство з метою його впорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення і розвитку, й обумовлене суспільним характером праці, а також необхідністю спілкування людей в процесі життєдіяльності.

В центрі уваги соціології управління знаходиться саме соціальне управління. *Соціальне управління* можна розглядати як взаємодію керуючих і керованих суб’єктів у зв’язку з виявленням актуальних проблем їх життєдіяльності в соціальній сфері, розробкою, прийняттям та реалізацією рішень, спрямованих на ефективне функціонування соціальних (демографічних, територіальних, професійних, виробничих, культурних тощо) спільнот. Специфіка соціального управління виявляється в тому, що воно пронизує всі рівні управління. Так, на рівні менеджменту соціальне управління виявляється в політиці підбору кадрів, їх навчанні, розміщенні, створенні й удосконаленні мотивації їхньої діяльності. На муніципальному рівні соціальне управління має два аспекти. З одного боку, це управління персоналом муніципальних органів, установ, підприємств, з іншого – це робота з формування необхідних і сприятливих умов для життєдіяльності різних соціальних спільнот у сферах освіти, охорони здоров’я, соціального захисту, культури та дозвілля, забезпечення послугами і товарами. На рівні державного управління можна спостерігати аналогічну подвійність: 1) управління службовцями державних установ; 2) управління процесами надання населенню різних послуг, його соціального захисту, розвитку інфраструктури, оптимізації міграційних потоків тощо.

1. **Зміст та специфіка соціального управління.**

Соціологія управління - це галузь соціологічного знання, що вивчає систему і процеси управління в умовах соціальних відносин, що складаються в суспільстві. Її об'єктом є соціальна система, елементами якої служать спільності, організації, соціальні групи, які взаємодіють між собою з приводу реалізації загальних і специфічних інтересів.

У соціальній системі виділяються дві основні підсистеми - керуюча і керована. Зокрема, Г. Спенсер, проводячи аналогію між суспільством і живим організмом, виділяв в суспільстві прошарки що керують та керовані. Керованість є основна характеристика, а управління - основна функція соціальної системи. Керованість - як основна характеристика системи - означає ту ступінь контролю, який керуюча підсистема будь-якого організаційного цілого здійснює по відношенню до керованої, а також ту ступінь автономії, яку керована підсистема зберігає по відношенню до керуючої. Звичайно, ця грань рухлива і варіює в залежності від типу соціальної організації, якості керуючого впливу, особливостей тощо. Однак зовсім зникнути вона не може. Це характерно для всіх соціальних систем.

Системні зв'язки (горизонтальні і вертикальні) - основа існування системи. Кількість елементів в ній може змінюватися, а зв'язку завжди постійні. Руйнуються зв'язки, розпадається соціальна система. Певна, стійка система зв'язків індивідів, що склалася в процесі їх взаємодії один з одним в умовах даного соціального організму називається соціальними відносинами. Відносини, що служать основою соціальної системи, відрізняються стійкістю. Вони регулярні і повторюються в незмінному вигляді. Інакше кажучи, люди приходять і йдуть, а відносини залишаються. Разом з тим, в системі можуть виникати і нестійкі відносини, тобто такі, які проявляються спорадично і не повторюються.

Елементи системи, індивіди, соціальні групи, організації та спільноти, існують не ізольовано один від одного, а в певних відносинах. Будь-які відносини в системі можуть бути представлені як парні відносини типу "елемент 1 - зв'язок - елемент 2". Кожен зв'язок в системі може бути виражений через відповідну внутрішньо-системну пару. Наприклад, "начальник - підлеглий", "керівник - виконавець", "керуюча підсистема - керована підсистема". Внутрішньо-системні пари, зчіплюючись і перетинаючись з іншими, утворюють як саму систему, так і її функціональну основу - управління. Отже, основним завданням соціології управління буде вивчення і діагностування цих відносин, пошук способів підвищення їх ефективності. Управлінські відносини (відносини системних пар) - це та головна ланка, за допомогою якої можна витягнути весь ланцюг. Якщо використовувати модель соціального організму Г. Спенсера, то управлінські відносини є аналогія нервової системи в живому організмі. Саме цією обставиною і обумовлений вибір предмета соціології управління.

**3. Об’єкт та предмет соціології управління.** У соціологічній літературі немає однозначної думки щодо об’єкту та предмету соціології управління. Соціологія управління визначається Є. М. Бабосовим як спеціальна соціологічна теорія, що вивчає процеси управління в різних типах спільнот і суспільстві в цілому, різноманітну діяльність органів управління, систему підбору, розміщення й формування управлінських кадрів. До предметної області соціології управління він відносить дослідження й формування цілей управління, їхню відповідність очікуванням керованих. Соціологія управління займається вивченням людей, їхніми взаєминами, зв'язками, їхньою свідомістю, поведінкою у процесі спільного виконання завдань (Ж. Т. Тощенко). Відповідно до точки зору М. В. Удальцової, соціологія управління зводиться до вивчення процесів соціального управління на виробництві. Оскільки половина активного життя людини проходить у сфері праці, виробництва й узагалі економічної діяльності, особливої уваги заслуговують ті соціальні відносини, які формуються й функціонують у даному соціальному середовищі. Наука, що вивчає їх і встановлює основні критерії ефективності їхнього функціонування з погляду всіх суб'єктів соціальних відносин, називається соціологією й психологією управління.

Соціологія управління розуміється як частина загальної соціології, що розглядає процес становлення, функціонування і розвитку певної сфери життєдіяльності й культури узгоджено діючої спільноти людей; досліджує механізм соціальних змін і соціальних відносин, закономірності соціальних дій і поведінки в системах і процесах управління (Т. П. Галкіна). Включення в предмет соціології управління закономірностей соціальних дій і поведінки в системах і процесах управління в підсумку приводить до зведення соціології управління до соціології менеджменту. Об'єктом соціології управління виступає соціальне управління, тобто управління в суспільстві, що представляє собою взаємодію керуючих і керованих суб'єктів, у процесі якого виробляються й реалізуються програми ефективного функціонування різних соціальних спільнот (Г. Є. Зборовський).

Отже, враховуючи різні підходи до визначення *об'єкту соціології управління*, можна сказати, що це різні типи соціальних спільнот, організації, соціальні інститути та суспільство в цілому, його окремі сфери, їх взаємодія у процесі функціонування та розвитку, вироблення та досягнення спільних цілей. *Предметом соціології управління* виступають управлінські відносини, процеси їх інституціоналізації та соціальні механізми оптимізації управлінського впливу. При цьому до управлінських відносин відноситься весь комплекс взаємозв’язків між суб’єктами діяльності з приводу вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Управлінські відносини мають ґрунтуватися на певних принципах, формах, методах, стилях управлінської діяльності. Оскільки управлінські відносини мають суб’єктно-об’єктний характер, вони можуть розглядатися, з одного боку, як умови взаємодії суб’єктів управлінського процесу, а з іншого – як результат цієї взаємодії. Іншими словами, суб’єктно-об’єктні відносини в процесі управління визначаються вивченням як інститутів управління, так і соціальних результатів управлінських рішень, які приймаються.

Таким чином, *соціологію управління* можна визначити як галузь системи соціологічного знання, що вивчає закономірності, способи, форми, методи цілеспрямованого впливу на соціальні відносини, явища й процеси, які відбуваються в суспільстві і його підсистемах з метою впорядкування, підтримки, збереження його оптимального функціонування й розвитку або зміни, перетворення в інший стан. Специфіка об'єкта соціології управління проявляється в тому, що вона розглядає соціальні системи як керовані, ієрархічно органі-поклику цілісності, що складаються з керуючої та керованої підсистем, предметом соціології управління є управлінські відносини і способи управлінської діяльності, їх закономірності. Предметна область соціології управління дуже широка. Соціологія управління вивчає органи управління - державні та громадські, перш за все як соціальні системи, весь комплекс підбору і розстановки управлінських кадрів, відносини, що складаються між працівниками апарату управління при виконанні ними управлінських функцій, специфіку їх інтересів. До іншої групи проблем соціології управління відносяться: - соціальні цілі управління з точки зору соціальних критеріїв; їх відповідність інтересам і бажанням керованих; - аналіз соціальних наслідків управлінських рішень; ставлення до них виконавців; - система обліку інтересів, думок, пропозицій. В область соціології управління також входить дослідження проблем дисципліни, відповідальності, старанності. Ці явища розглядаються не просто як соціальні якості особистості, а як вираження певних соціальних відносин, які виникають в процесі управління.

Соціологія управління вивчає закономірності, форми, методи цілеспрямованого впливу на соціальні структури і процеси, які мають місце в соціальних інститутах і соціальних організаціях, в суспільстві в цілому. Як прикладна галузь соціології, соціологія управління розробляє рекомендації, спрямовані на практичне використання соціологічного знання для оптимізації управлінських функцій, підвищення ефективності діяльності інститутів управління, прогнозування соціальних наслідків реалізації управлінських рішень.

**4.Основні задачі, методи та функції соціології управління.**

Визначивши особливості соціології управління як спеціальної соціологічної теорії, а також її об'єкт і предмет, можна сформулювати її *основні задачі*: 1. Вивчення реальних фактів соціальних характеристик, що постійно розвиваються, управлінської життєдіяльності. 2. Виділення з великої кількості реальних фактів управлінської діяльності найбільш важливих, типових й на цій основі виявляти тенденції розвитку процесів управління, їхньої зміни залежно від соціально-економічних, політичних, соціокультурних умов життєдіяльності людей, що змінюються. 3. Побудова найбільш виражених напрямків і сценаріїв розвитку управлінської діяльності в майбутньому. 4. Формулювання науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалювання системи управління, підвищення ефективності управлінської діяльності. Виділення основних задач соціології управління дозволяє визначити її *основні функції,* які безпосередньо пов'язані з її завданнями й випливають з них:

1) пізнавальна – дослідження і розкриття існуючих проблем, а також шляхів їх вирішення;

2) оціночна – оцінка відповідності / невідповідності існуючої в даному суспільстві, організації системи управління основним тенденціям цього суспільства, соціальним очікуванням, потребам і інтересам більшості населення;

3) прогностична – виявлення найбільш імовірних і бажаних змін в управлінській діяльності в межах найближчого або більш віддаленого майбутнього, тобто на визначення можливих траєкторій розвитку управління, на його прогнозування;

4) освітня (навчальна) – на основі визначення й оцінки значущості тих або інших управлінських концепцій, тенденцій їхнього розвитку й удосконалювання, прогнозування їхнього розвитку в майбутньому – поширювати знання про управління, тобто про основні його завдання, функції, механізми реалізації.

*Методи соціології управління:*

1. Організаційно-адміністративні: засновані на прямих директивних вказівках, базуються на владі, дисципліні й відповідальності. Ці методи відрізняються від інших чіткою адресністю директив, обов'язковістю виконання розпоряджень і вказівок, їхнє невиконання розглядається як пряме порушення виконавчої дисципліни й спричиняє певні стягнення (система законодавчих актів країни, система нормативних документів управлінських структур; система планів, програм, завдань, які розробляються в організації, фірмі; система оперативного управління (заохочення, санкції, передача повноважень)).

2. Економічні: базуються на дії економічних механізмів мотивації (податкова система країни; кредитно-фінансовий механізм; система заробітної плати; система відповідальності за якість роботи; система стимулювання інноваційної діяльності).

3. Соціально-психологічні: сукупність специфічних способів впливу на особистість, соціальну групу або спільноту; на відносини й взаємодію між ними з метою підвищення ефективності діяльності керованого об'єкта: (методи соціального нормування, соціального регулювання, методи морального стимулювання).

4. Самоврядування як різновид саморегулювання соціальної системи. Виявляється як процес перетворення людини, трудового колективу з об'єкта управлінської діяльності на її суб'єкт. Самоврядування виступає як колективне управління, як участь усіх членів організації, усього населення в роботі відповідного органу управління, як включення виконавців у процеси вироблення загальних рішень. Формами самоврядування виступають загальні збори (конференція) колективу, акціонерів даного підприємства, які можуть приймати управлінські рішення. Методи самоврядування: обговорення, голосування, вибори.

5. Наукові методи – дозволяють одержати достовірну інформацію про об'єкт управління, дають можливість прогнозувати його майбутній стан, вказують засоби впливу, що забезпечують бажану його зміну: (моделювання, прогнозування, експертні оцінки).

**5. Соціальний менеджмент і соціологія управління**. У науковій літературі прийнято розрізняти поняття «менеджмент», «соціальний менеджмент» і «соціологія управління». Менеджмент у широкому розумінні визначається як управлінський вплив суб'єкта (менеджера) на функціонування й розвиток конкретних організаційних структур в основному комерційного характеру з метою досягнення цілей організації, успіху її діяльності.

Соціологія управління й менеджмент являють собою два різних рівня управлінської діяльності, вони відрізняються суб'єктом, об'єктом і предметом аналізу. Соціологія управління на відміну від менеджменту виконує теоретико-методологічні функції, оскільки вона розкриває найширші, фундаментальні закони й закономірності функціонування сфери управлінської взаємодії, принципи, форми, методи управлінської діяльності, виявляє соціальну сутність останньої; механізми управління суспільством як складною соціальною системою.

Соціальний менеджмент, спираючись на фундаментальні знання соціології управління, загальні принципи технологізації соціального простору, методи різних наук, переслідує прагматичні цілі – одержати найбільший соціальний ефект на даному відрізку соціального простору при найменших управлінських витратах. Чим вище кінцевий результат, тим менше втрати управління, тим вище ефективність соціального менеджменту. За соціальним менеджментом, перш за все, закріплюється розробка програм діяльності суб'єкта управління, в результаті реалізації яких і буде досягнутий найбільший ефект при найменших управлінських витратах. Внаслідок цього навряд чи має сенс включати соціальний менеджмент у соціологію управління. Спираючись на соціологію управління, так само як і на інші галузі соціального знання, він все-таки має свою предметну область, що перетинається із предметною областю соціології управління, але не зводиться до неї. Виходячи з розуміння предмета соціології управління як управлінських відносин, тобто діяльності суб'єктів управління щодо розробки рішень, спрямованих на реалізацію основних напрямків соціальної політики й організацію діяльності керованих суб'єктів з метою здійснення ухвалених рішень, соціологію управління можна назвати соціологією соціальної сфери.

Значення соціології управління полягає в тому, що вона виявляє проблеми, наявні в цій сфері, необхідність розробки програм, спрямованих на їхнє рішення, створює певний образ, модель оптимальних умов життєдіяльності спільнот у соціальній сфері й оптимальних співвідношеннях між цими спільнотами. Соціологія управління вносить значний вклад у створення управлінського проекту (проекту управлінської діяльності). Розробку тієї частини управлінського проекту, що містить у собі цільові образи, оцінки ситуацій, прогнозування їх зміни, і здійснює соціологія управління.

**ТЕМА 2. ІСТОРИЧНА ЕВОЛЮЦІЯ І СУЧАСНИЙ СТАН СОЦІОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

1. ***Основи теорії управління в ученнях Античності та Середньовіччя***

Перші спроби пояснення і аналізу процесу регулювання державного життя відносяться до таких відомих праць мислителів давнини як Конфуцій, Аристотель, Платон. Їх міркування важко віднести до управлінських ідей, так як в їх працях переважала необхідність, тобто то, що має бути в житті Піднебесної, давньогрецьких місць (полісів). У більшості випадків вони апелювали до мудрості правителів, рекомендуючи, як їм впливати на реальну дійсність, говорили про те, яким чином повинна здійснюватися взаємодія з усіма без виключення верствами населення. Ідеї управління в тій чи іншій мірі турбували і середньовічних мислителів і правителів, наприклад, твір Макіавеллі «Государ», де також висловлювалися поради, як керувати державою саме в ту епоху, виходячи з складних реалій. Управлінська діяльність виникла в далекій давнині. По всій видимості, її можна вважати родовою властивістю людського суспільства. Тому розвиток управління грав виключно важливу роль в становленні і розвитку соціуму. При цьому виключно важливе значення мали управлінські революції. Перша управлінська революція пов'язана з виникненням управління, виділенням вождів і жерців, які здійснювали управління родом і плем'ям на основі традицій, звичаїв і обрядів. Друга управлінська революція пов'язана з виникненням перших нормативних засад управління у вигляді законів. Третя управлінська революція пов'язана з виникненням проектної діяльності. Уже в стародавніх суспільствах створювалися і реалізовувалися проекти пірамід, іригаційних споруд, водопроводів, які перетворили управління не тільки в спосіб відповідей на виклики та загрози. Четверта управлінська революція співпала з індустріальною революцією, пов'язаної з виникненням індустріального суспільства і відповідної йому системи управління

1. ***Розробка уявлень про управління суспільством в добу Відродження та Просвітництва (Дж. Локк, Ж.-Ж. Руссо, Т. Гоббса, Ш. Монтеск’є)***

Значним є внесок в підготовку ідей управління, їх обґрунтування історично і генетично пов'язане з фундаментальними пошуками найбільших європейських філософів, письменників, політиків епохи Відродження і епохи Просвітництва. На розробку уявлень про управління суспільством значний вплив надали твори Дж. Локка, Б. Спінози, Ж.-Ж. Руссо, К. А. Гельвеція та ін. В їх працях були обґрунтовані принципи лібералізму і демократизму, теорія правової держави, що увійшли, в арсенал наукових уявлень про управління складними соціальними системами. Не менш глибокий вплив на теоретичні погляди, тісно пов'язані з наукою управління, надали твори Т. Мора, Т. Мюнцера, Дж. Уінстенлі, Т. Кампанелли, а потім – Ж. Мелье, Г. Маблі, Мореллі, Г. Бабефа, А. Сен-Симона, Ш. Фур'є, Р. Оуена. Вони обґрунтували важливість участі держави в регулюванні економічного життя, показали необхідність здійснення цілеспрямованої політики в масштабах суспільства. Суть цієї політики, якщо не брати до уваги елементи утопізму в її обґрунтуванні, полягає у створенні умов задоволення життєве важливих потреб громадян і в забезпеченні їх прав та обов'язків.

1. ***Концепція управління суспільними процесами К. Маркса***

На формування концепцій управління суспільними процесами великий вплив зробили праці К. Маркса (1818-1883). Одним з ключових положень його поглядів на суспільство полягає в тому, що формування його структури, домінуючих політичних відносин, так само як свідомість і поведінку людей можуть бути проаналізовані через призму матеріальних умов життя, що визначають характер суб'єктивних мотивів учасників історичного процесу. К. Маркс зробив також значний внесок в теорію соціальних конфліктів і способів їх вирішення, дав ґрунтовну характеристику наукових уявлень про взаємозалежність держави і громадянського суспільства. Він обґрунтував наявність двох взаємопов'язаних можливих типів управлінських процесів в соціальних системах – стихійних і свідомих. Відзначаючи загальний характер регулювання економічних відносин, що випливає з самої природи спільної діяльності людей в будь-якій організації і в суспільстві в цілому, К. Маркс звертав увагу на їх конкретно-історичний характер і класову обумовленість.

1. ***Вчення про бюрократію М. Вебера***

Відповідно до ідей М. Вебера, той чи інший тип мотивацій в різних ситуаціях проявляє себе неоднаково. Наприклад, афективна мотивація частіше має місце в умовах соціальних конфліктів і киплячих людських пристрастей, традиційна - в стандартних умовах колективної діяльності, ціннісно-раціональна - коли доводиться діяти відповідно до ідеалів служіння боргу або принципів справедливості, цілераціональна - в регламентованої економічної діяльності, що вимагає ретельно продуманих дій. М. Вебер уперше звернув особливу увагу на управління як елемент економічної системи й на його необхідність для організацій і підприємств. Тим самим німецький соціолог підготував ґрунт для переходу до нового етапу розвитку соціологічних ідей в області управління, який можна розглядати як етап конституювання одночасно двох особливих галузей соціологічної науки — соціології управління й соціології менеджменту*.* Положення, де йшла мова про проблеми влади та управління соціальними й політичними процесами в суспільстві, стали базовими для соціології управління, ті ж, де розглядалися проблеми управління виробництвом, підприємствами й організаціями, послужили основою для створення соціології менеджменту.

1. ***Становлення наукових підходів до процесу управління (У. Тейлор, Г. Форд, Г. Емерсон, А. Файоль, А. Гастев)***

Початок наукового осмислення проблем управління в сучасному розумінні належить порівняно нещодавно, в кінці XIX ст. Це було обумовлено назрілими потребами індустріального розвитку, різке зростання виробництва і вичерпанням зовнішніх умов розвитку: неможливістю подальшого збільшення тривалості робочого дня, безперспективністю і збитковістю використання жіночої та дитячої праці, безмірним посиленням зовнішнього контролю. Виникла об'єктивна потреба звернутися до внутрішніх резервів людини, що було пов'язано з необхідністю проникнути в суть її свідомості і поведінки. Саме на цій основі в кінці XIX - початку XX столітті виникли перші досліди форм і методів регулювання трудової поведінки працівників виробництва, що знайшло відображення в концепції, що отримала назви «наукового менеджменту», націленої на вирішення проблем управління в сфері економічної діяльності. Біля витоків цього напрямку стояв видатний американський інженер У.Ф.Тейлор (1856-1915), який набув широкої відомості результатами розробки і впровадження в виробництво операційного поділу праці і раціоналізації трудових функцій працівників. Це дозволило різко інтенсифікувати індивідуальну і спільну працю і підвищити її продуктивність. Тейлор домагався мобілізації людських ресурсів не за рахунок жорсткого контролю над працівниками, а на основі збагачення мотивації їх праці, що досягається шляхом диференціації оплати праці з урахуванням конкретних результатів роботи. Ідеї Ф. Тейлора про вдосконалення управління на конкретному виробництві були розвинені його послідовниками. Так, істотною частиною програми управління мотивами трудової активності Г. Форда є комплекс заходів щодо підвищення кваліфікації працівників і їх службовому просуванню. Ця націленість на вдосконалення управління на рівні підприємства, фірми, концерну знайшла подальшу розробку в працях Г. Емерсона, Г. Черча, А. Файоля, А.К. Гастева. В їх роботах управління розглядалося як суб'єкт-об'єктне відношення, де суб'єктом виступав керівник (начальник), а об'єктом - виконавець (підлеглий).

1. ***«Хоторнський експеримент» (Е. Мейо, М. Фоллет, Ф. Херцберг, Л. Уорнер)***

У 1930-1940-х рр. значний внесок в теорію і практику управління на підприємствах був внесений дослідниками, що вивчали «мережі» формальних та неформальних міжособистісних відносин. Цей напрямок виник в результаті «хоторнських експериментів »Е. Мейо і їх інтерпретації в роботах М. Фоллет, Ф. Ротлісбергера, Ф. Херцберг, Ч. Бернарда, Л.Уорнера. Жорстка суб'єкт-об'єктна схема управління була піддана критиці і замінена суб'єкт-суб'єктною схемою: людські відносини в процесі спільної діяльності стали визнаватися домінуючим фактором продуктивності праці. «Економічний» людина поступилася місцем людині «соціальної», для якої авторитет неформального лідера і санкції первинної соціальної групи були не менш важливі, ніж вимоги формальних правил. Ця концепція управління ґрунтувалася на результатах емпіричних досліджень, обґрунтовуючи необхідність соціального регулювання трудових відносин в виробничих організаціях. Вони звернули увагу на те, що так звані неформальні зв'язки в виробничих організаціях та інших спільнотах обумовлюють формування латентних (прихованих) згуртованих груп людей. В процесі реалізації дослідницьких програм, спрямованих на вивчення соціальних відносин в промисловості, Л.Уорнер і його колеги оснастили ці концепції емпіричними вимірами.

1. ***Соціально-психологічні, біхевіористичні концепції соціального управління***

З соціально-психологічними ідеями кореспондуються теорія мотивації, яка стала невід'ємною частиною прикладних досліджень в соціології управління. Вона докладно розроблена в працях А. Маслоу і Ф. Херцберга і інших дослідників. Її основний зміст полягає в обґрунтуванні необхідності формування мотивів трудової діяльності працівників, спрямованих на досягнення не тільки суто особистих, а й загальних для підприємства або корпорації економічних успіхів. Надалі, розвиваючи ці положення, послідовники цих ідей в числі найважливіших засобів досягнення управлінського ефекту стали розглядати залучення працівників до участі в управлінні підприємствами та отримання ними прибутку в якості власників акцій.

1. ***Системний підхід до управлінських процесів (П. Блау, Р. Мертон, Т. Парсонс, Г. Саймон)***

Значний внесок у вивчення управлінської діяльності внесли П. Блау, Р. Мертон, Т. Парсонс, Р. Саймон і ряд інших соціологів. Сукупність їх праць склала основу системного підходу в аналізі соціальних і соціально-психологічних механізмів забезпечення стійкості соціальних систем і організацій, інтеграції індивідів в управлінські процеси. У центрі їх уваги перебували інституційні аспекти соціальної дії в рамках функціонування соціальних систем. У загальних рисах ці аспекти є виникнення певних потреб в бажаних типах соціальної діяльності, розвиток необхідних організаційних структур і пов'язаних з ними правових і моральних норм – регуляторів поведінки, соціалізація особистості як результат інтернаціоналізації нею загальноприйнятих норм і цінностей. Відповідно до цього підходу були розроблені наступні категорії, що увійшли в широкий науковий обіг соціології управління - «соціальна норма» «соціальна санкція», «соціальна роль», «соціалізація», «соціальний контроль», «соціальна стратифікація »і ряд інших. Одночасно ідеї управління стали проникати і в інші сфери діяльності, наприклад, в визначення структур управління містом, значний внесок і розробку яких внесла Чиказька школа. У дослідженнях цієї школи поряд з визначенням ефективності діючих органів управління було доведено, що соціальна структура сучасних спільнот містить так звані неформальні об'єднання індивідів, між якими є певна ступінь почуття групи і близькості, і на основі яких встановлюються специфічні групові норми поведінки, серйозно впливають на повсякденне життя городян.

1. ***Загальна теорія систем та кібернетична теорія управляння***

В цей же період поряд з соціальними аспектами регулювання суспільного життя виникла, розвивалася і впливала на теорію управління загальна теорія систем (Л. Фон Берталанфі, А. Раппопорт) і кібернетічна теорія управління (Н. Вінер, У.О. Ешбі, Ст. Бір). Заслуга кібернетики полягає в розробці загальної теорії управління, наукових принципів і технологічних підходів до вирішення управлінських завдань в будь-яких соціальних системах. Вона показала вирішальне значення інформації в управлінні, без збору, передачі і переробки якої з метою вироблення алгоритмів управління неможливий ніякий управлінський процес. У кібернетиці доведено і те, що наявність зворотних зв'язків є найважливішим принципом управління в будь самокерованої системі. Кібернетика як наука управління вирішує переважно питання не про те, «для чого керувати», а «як». Не тільки постановка мети управління, а й визначення змісту інформації, необхідної для управління, способів забезпечення зворотного зв'язку, що характеризує якість і ефективність управління та вирішення інших управлінських проблем є прерогативою наук, вивчаючих конкретні соціальні або інші об'єкти.

***ТЕМА 3.***

***СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ***

1. ***Наукове визначення соціального управління***

Управління являє собою специфічний вид діяльності наділеного владою керівника. Вона є цілеспрямованим впливом одних людей на інших. Діяльнісний підхід до управління широко застосовується в сучасній практиці управління. При цьому управління розглядається як специфічний різновид цілераціональної діяльності, відмінна від інших видів діяльності (соціально-перетворюючої, виробничої, творчої та ін.). Поняття управлінських відносин. У процесі управлінської діяльності суб'єкти управління, органи управління, керівники й кожна людина вступають в управлінські відносини, які можна поділити на дві частини: 1) пов'язані із цілепокладанням, аналізом інформації, постановкою завдань; 2) пов'язані з організацією їхнього досягнення. Управлінські відносини виступають предметом аналізу соціології управління. Вони відрізняються винятковою складністю, являючи собою єдність об'єктивного і суб'єктивного, і реалізуються в діяльності суб'єктів управління. Вони визначаються особливостями соціально-економічної системи. Управлінські відносини – необхідний елемент механізму управління, мають свою внутрішню структуру, у якій виділяють відносини централізму й самостійності, субординації й координації, відповідальності, змагання та ін. Вони поділяються на вертикальні й горизонтальні, формальні й неформальні.

Соціальне управління як особливий вид людської діяльності виникає з необхідності організації спільної діяльності людей і породжується, з одного боку, поділом праці (в основі якого лежить нерівність здібностей), а з іншого боку - соціально-історичними умовами конкретного суспільства. При цьому соціальне управління є діяльністю, що охоплює весь процес громадського життя, - політичну, економічну і духовну сфери.

Виходячи з цього, соціальне управління:

— виявляється через спільну діяльність людей, організовує їх для такої діяльності у відповідні колективи й організаційно оформлює;

— своїм головним призначенням має упорядкування та врегулювання спільної діяльності шляхом забезпечення погоджених індивідуальних дій учасників такої діяльності через вплив на їх поведінку (волю);

— виступає в ролі регулятора управлінських взаємовідносин, що виникають між суб'єктом і об'єктом у процесі практичної реалізації функцій соціального управління;

— є владним, оскільки базується на підпорядкуванні волі учасників управлінських відносин — суб'єкт формує та реалізує волю, а об'єкт їй підкоряється;

— має особливий механізм реалізації через організаційно оформлені групи людей, якими виступають органи виконавчої влади (державного управління), органи місцевого самоврядування та об'єднання громадян або уповноважені особи цих організацій.

1. ***Функції соціального управління.***

Функції соціального управління. Виділяють такі основні функції соціального управління: Цілепокладання й ціледосягання: реалізується за допомогою висування: 1) цілей-орієнтацій, що виражають спільні інтереси людей, груп і підрозділів, які входять до складу керованої організації; 2) цілей-завдань – планів, приписань, доручень, що задаються керованій системі її керуючою підсистемою; 3) цілей-систем, що забезпечують стабільність, цілісність, стійкість керованої системи. Адміністративна: відображає діяльність управлінської структури на основі законодавства в області праці й нормативних актів, що регулюють кадрову сферу й складні трудові відносини. Інформаційно-аналітична: забезпечує інформаційне забезпечення управлінської структури, підлеглих їй структурних підрозділів і окремих індивідів, включених до складу даної організації. Соціальна: забезпечує соціальну підтримку й захист працівників, створення умов для їхньої ефективної праці, визначенні рівня заробітної плати, соціальних пільг тощо. Прогнозування: визначення можливих змін у навколишньому середовищі й відповідної цьому трансформації завдань і дій даної організації, а також внутрішніх змін у самій організації. Контроль і корекція: спрямована на недопущення зривів і невиконання доручених завдань, на підвищення ефективності і якості роботи всіх підрозділів і ланок даного об'єкта управління.

1. ***Принципи соціального управління***

Сучасне управління керується декількома основними принципами. Під принципами соціального управління слід розуміти правила, основні положення й норми поведінки, якими керуються органи управління в соціальних умовах, що склалися в суспільстві. Вони визначають вимоги до системи, структури, процесу й механізму соціального управління. До основних принципів соціального управління відносять такі: єдиноначальності в прийнятті рішень і колегіальності при їхньому обговоренні; єдності впливу всіх методів управління для підтримки цілісності соціальної системи; сполучення галузевого й територіального управління; пріоритетності в досягненні стратегічних цілей; науковості соціального управління; прогнозування соціального управління; мотивації (стимулювання) праці тощо.

Крім принципів управління, виділяють також закони управління – загальні, істотні й необхідні зв'язки, які досліджуються наукою управління. Закони управління виражають важливі внутрішні стійкі риси, особливості процесу управління. Вони мають об'єктивний характер і не залежать від волі людей, навпаки, визначають їхню волю, свідомість і наміри. Усвідомлене використання законів дозволяє приводити діяльність людей у відповідність із об'єктивними вимогами життя. До законів управління належать: 1) закон необхідної розмаїтості (керуюча підсистема повинна мати достатню розмаїтість керуючих впливів і пропускну здатність для переробки інформації й видачі управлінських рішень, для того щоб успішно впоратися з розмаїтістю системи та забезпечити її функціонування й розвиток відповідно до заданої програми); 2) закон спеціалізації управління (управління сучасними соціальними процесами веде до розчленовування його функцій, до специфічного їхнього прояву в конкретних умовах, на різних рівнях управління, різних напрямках); 3) закон інтеграції управління (об'єднання в управлінні різних спеціалізованих дій на різних рівнях і напрямках управління в єдиний управлінський процес у рамках єдиного соціального організму — системи); 4) закон економії часу (досягнення поставленої мети з урахуванням найменших тимчасових витрат: матеріальних, людських і фінансових ресурсів); 5) закон пріоритетності соціальних цілей, які визначають при ціле покладанні; 6) закон зростаючої суб'єктивності й інтелектуальності в управлінні.

1. ***Об’єкти соціального управління***

Об’єкт соціального управління – керована соціальна система. Підходи:

- Елементно-структурний. Об’єкт соціального управління – люди, колективи, групи, різного роду спільноти.

- Функціональний. Об’єкт соціального управління – управління поведінкою соціальних груп.

Об'єктами управління можуть бути поведінка окремих людей та груп, суспільна праця і виробництво, технічні засоби (верстати, машини, агрегати), тварини і рослини. Об’єкти управління прийнято поділяти на три основних класи: управління технічними системами (керівництво технічними процесами, управління механізмами, агрегатами), управління біологічними системами (регулювання розмноженням та розвитком тварин і рослин) та управління соціальними системами (управління людьми, управління в суспільстві).

1. ***Типологія суб’єктів соціального управління***

Суб’єкт соціального управління – керуюча соціальна система. Це організаційно-оформлені групи людей, сформовані ними органи управління і керуючий склад.

Суб’єкт управління — це органічна структурно-функціональна складова соціальної системи управління, якою є індивід (конкретна особа) або ж група людей (колегіальний орган управління), наділені владними повноваженнями (у широкому, соціологічному значенні) приймати управлінське рішення, здійснювати вольовий, інтелектуальний та моральний вплив на інших. Влада у соціологічному значенні являє собою суспільний зв’язок, у рамках якого люди через різні причини — матеріальні, інтелектуальні, соціальні, фізичні, родинні тощо — добровільно (свідомо) або за примусом визнають верховенство волі інших, а також цільових, нормативних, ціннісних установлень і у відповідності з їх вимогами здійснюють ті чи інші вчинки та дії, будують своє життя. Тобто, для того щоб бути суб’єктом управління, треба в колі осіб, на яких може бути учинено управляючий вплив, мати певну перевагу.

Головною ознакою суб’єкта управління є його здібність і право (легітимність) приймати управлінські рішення, здійснювати управлінські дії, тобто формувати і реалізовувати керуючі впливи — цілепокладати, організовувати й регулювати. До індивідуальних суб’єктів управління можна віднести керівника, менеджера, чиновника, підприємця; до колективних — державні та приватні структури, громадські організації. Якщо управління має офіційний характер, то його суб’єкт організаційно та юридично оформлюється у вигляді посади або сукупності посад, що утворюють підрозділ управління.

Що стосується зарахування до суб’єктів управління суспільства і держави, то по цьому питанню серед фахівців немає одностайності думок. Деякі вчені вважають, що суспільство як форма життєдіяльності людей, як сукупність зв’язків і відносин між ними не є суб’єктом управління. Державу як форму політичної організації суспільства вони також не відносять до суб’єктів управління, але згодні з тим, що будучи особливим соціальним інститутом, вона містить у собі структури — державні органи, котрі й виступають суб’єктами управління. Від суб'єкта управління треба відрізняти суб’єкта управлінської діяльності. Останній може бути тільки фізичною особою, живою людиною. Саме через суб’єктів управлінської діяльності, що можуть належати як до числа суб’єктів (керівники різних рангів), так і до об’єктів управління (виконавці) реалізуються управлінські рішення. Соціальний статус суб’єкта управління в ієрархічній структурі та в системі управління в цілому визначається масштабністю й значимістю об’єкта управління. До того ж, саме характер (природа і можливості) суб’єкта управління визначають відповідні види соціального управління.

**ТЕМА 4. СОЦІАЛЬНІ ІНСТИТУТИ УПРАВЛІННЯ**

1. ***Критерії класифікації та різновиди соціальних інститутів.***

По-перше, до соціальних інститутів відносять установи й організації: політичні, економічні, освітні, культурні, релігійні й ін. При цьому інститут, організація й установа розуміються як синоніми. Соціальний інститут трактується як сукупність установ, пов'язаних виконанням загальної функції. Наприклад, сукупність таких організацій, як підприємства, фірми й ін., об'єднаних економічною функцією, розглядається як інститут виробництва; школи, ліцеї, університети, як інститут освіти. Як найважливіші елементи інституту виділяються: група людей (або його персонал), матеріальна складова (технічні засоби, устаткування), норми й зразки поведінки, символи. У цьому випадку під організацією, установою (або їхньою системою) мають на увазі групу людей, які здійснюють спільну впорядковану діяльність. По-друге, у вітчизняній літературі поширене розуміння соціальних інститутів як стійких форм організації суспільного життя й діяльності людей. Прихильники даного підходу як соціальні інститути розглядають такі цілісні підсистеми суспільства, як виробництво, наука, мистецтво, освіта, релігія тощо. Так, під соціальним інститутом розуміють відносно стійкі типи й форми соціальної практики, за допомогою яких організується суспільне життя, забезпечується стійкість зв'язків і відносин у рамках соціальної організації суспільства. По-третє, інститутами називають звичаї, традиції, норми поведінки, прийняті в суспільстві. Така точка зору міститься в ряді робіт із проблем права, економіки, управління, соціології: інститути визначають як сукупність норм і правил, що забезпечують суб'єкта економічної діяльності інформацією, і обумовлюють, у свою чергу, координацію дій і досягнення взаємовигідного результату. Отже, соціальні інститути – це стійкі види соціальних взаємодій, які склалися історично, самовідтворюються і задовольняють певні життєве важливі потреби людей.

1. ***Держава як головний інститут управління. Основні функції сучасної держави.***

У наведених вище класифікаціях соціальних інститутів окреме місце повинні займати інститути управління. Їх конституювання пов'язане із зародженням держави, яка і здійснювала управління суспільством. Найважливішими функціями держави завжди були забезпечення територіальної цілісності, захист підданих від зовнішньої небезпеки, розробка законів, регулювання на їхній основі відносин між групами й спільнотами. Іншими словами, основною функцією держави, у якій виражається її сутність, є впорядкування й зміна (поліпшення) приватної, колективної, суспільної життєдіяльності людей. Мова йде про управління справами суспільства, впорядкованості як діяльності груп і спільнот, які утворюють суспільство, так і відносин з іншими державами. Отже, один з основних видів соціальних інститутів – політичний – вважається інститутом управління. У спеціальній літературі саме держава розглядається як головний інститут управління. До *основних функцій сучасної держави*, у яких проявляється її сутність як суб'єкта управління суспільством, відносять такі:

• *Забезпечення цілісності й збереження суспільства*. Вона виступає як політична в силу того, що кінцева мета політики визначається як створення умов для спокійного й гармонічного функціонування суспільства.

• *Соціальна*, яка полягає в забезпеченні на всій території держави прав і свобод кожної людини й громадянина. До змісту цієї функції входить не тільки проголошення прав і свобод людини, але й створення умов для її (держави) відтворення й розвитку в рамках різних соціальних спільнот, для самореалізації особистості. Саме ця функція держави перебуває в полі зору соціології управління.

• *Економічна*, яка полягає у створенні організаційно-правових передумов для впорядкованої й ефективної економічної діяльності суспільства й забезпечення економічної самостійності країни.

• *Підтримки свободи, суверенітету країни* в рамках світового співтовариства. Ця функція держави містить у собі зміцнення співробітництва з можливо більшим числом держав, усіляке сприяння розвитку міжнародних структур, що підтримують мир і спокій у глобальному й регіональному масштабах.

Для реалізації основних функцій державного управління формується державна служба, яка здійснює професійну діяльність по забезпеченню виконання повноважень державних органів.

1. ***Специфіка діяльності інститутів державного та муніципального управління.***

Під *місцевим самоврядуванням* мається на увазі особиста участь населення в рішенні проблем «місцевого значення», і діяльність обраних населенням органів, спрямована на виявлення соціальних проблем людей, що проживають на території муніципального утворення, і вироблення варіантів і способів їхнього вирішення. Безпосередньо населення включене в таку діяльність через участь у прийнятті рішень у процесі референдумів, виборів тощо. *Муніципальне управління* — взаємодія органів місцевого самоврядування з установами, які покликані здійснювати ці рішення (установи охорони здоров'я, освіти, дозвілля, транспорту, ЖКГ та ін.). Основна мета органів місцевого самоврядування полягає у підвищенні добробуту мешканців відповідного муніципального утворення, а муніципального управління – у задоволенні конкретних потреб різних соціальних спільнот, рішенні питань безпосереднього забезпечення життєдіяльності населення.

1. ***Сфера діяльності інститутів менеджменту.***

*Інститути менеджменту* регулюють діяльність персоналу установ, підприємств, фірм. Трудові відносини між роботодавцями й найманими працівниками регулюються системою законів (Кодекс Законів про Працю; нормативні акти, Закони України «Про зайнятість населення» і «Про колективні договори й угоди» тощо), указами Президента України, постановами Верховної Ради України, постановами, інструкціями й роз'ясненнями міністерств і відомств. На основі трудового законодавства формуються локальні нормативно-правові акти – колективний договір, угоди про охорону праці, накази адміністрації організацій у межах її компетенції. Сфера дії таких регуляторів обмежена межами даної організації. У той же час на рівні менеджменту можуть створюватися спеціальні правила, вироблятися й закріплюватися традиції, що входять до інституціональної структури фірми й одночасно є частиною корпоративної культури. До них можна віднести розроблені й прийняті у фірмі системи заохочення й покарання працівників, правила поведінки співробітників, принципи відносини до клієнтів, традиції проведення культурно-дозвіллєвих заходів, організаційних церемоній та ін. Подібні інституціональні механізми сприяють, як свідчить практика менеджменту, ефективній діяльності організації.

1. ***Інститути управління соціальним захистом населення як специфічні інститути соціального управління.***

*Інститути соціального управління* регулюють, координують дії суб'єктів управління й керованих суб'єктів в області розробки, прийняття й реалізації рішень, що стосуються життєво важливих потреб населення, взаємин між соціальними спільнотами. До цих інститутів відносяться, зокрема, нормативно-правові системи, що забезпечують створення й функціонування державних і муніципальних органів та установ, які реалізують основні напрямки соціальної політики. Для її здійснення на рівні муніципальних утворень створюються установи, що виконують як функції управління, так і саму роботу щодо вирішення соціальних проблем, задоволення потреб населення. Таким чином, держава: 1) розробляє основні напрямки соціальної політики й визначає створення відповідних органів з метою її здійснення; 2) приймає закони, на основі яких реалізується соціальна політика; 3) розподіляє між галузями й муніципальними утвореннями кошти державного бюджету.

Залежно від об'єкта управління й керованих суб'єктів розрізняють інститути соціального управління, спрямовані на організацію й регулювання охорони здоров'я, освіти, відпочинку, міграційних процесів, пенсійного забезпечення, соціального страхування, реалізацію молодіжної політики, політики в сфері доходів населення, відносин між різними культурними, етнічними, релігійними спільнотами й ін. У концентрованому вигляді більша група інститутів соціального управління може бути представлена як інститут управління соціальним захистом населення. На території муніципальних утворень створюються спеціальні установи для безпосередньої реалізації функцій соціального захисту. До них відносять: центри соціального обслуговування, муніципальні установи соціального захисту, відділи соціального забезпечення, управління праці й зайнятості населення й ін. Рішенням органів місцевого самоврядування встановлюються порядок і пріоритети надання соціальної допомоги, фінансованої з місцевого бюджету. Муніципалітети визначають критерії участі населення в міських соціальних програмах, розробляють принципи адресної соціальної допомоги. Подібні рішення можуть прийматися тільки на рівні муніципальних утворень. На цьому ж рівні здійснюється контроль за реалізацією всіх видів соціальної допомоги, у тому числі фінансованої з державного бюджету.

**ТЕМА 5. МЕТОДИ, МЕХАНІЗМИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

1. ***Методи соціального управління***

Реалізація законів і принципів управління здійснюється при застосуванні різних методів управління. *Метод управління —* це сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт для досягнення поставлених цілей. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності. Можна виділити наступні методи соціального управління:

— *соціальні й соціально-психологічні,* які застосовуються з метою підвищення соціальної активності людей;

— *економічні,* обумовлені економічними стимулами;

— *організаційно-адміністративні,* засновані на прямих директивних

вказівках;

— *самоврядування* як різновид саморегулювання соціальної системи.

— *наукові методи управління* (моделювання, прогнозування, експертні

оцінки).

*Соціальні методи управління* пов'язані зі способами досягнення соціальних цілей суспільства не тільки економічними, організаційно-адміністративними способами мотивації людської поведінки, але й безпосередньо: через постановку соціальних цілей, підвищення якості життя, зміцнення соціальних організацій, підвищення соціальної зрілості суспільства, його окремих структур, керівників, у першу чергу. Соціальні методи включають широкий спектр методів соціального нормування, соціального регулювання, морального стимулювання й ін. *Соціально-психологічні методи* управління спрямовані на регулювання відносин між людьми шляхом оптимального підбору й розміщення персоналу. До них належать методи комплектування малих груп, гуманізації праці, професійного відбору й навчання й ін. Методи комплектування малих груп дозволяють визначити оптимальні кількісні і якісні відносини між працівниками з урахуванням психологічної сумісності. Під *економічними методами* в сучасному значенні розуміється економічний розрахунок, заснований на свідомому використанні всієї системи економічних законів і категорій ринкової економіки. Серед різноманіття економічних методів управління можна виділити, наприклад, методи економічного стимулювання*.* Економічне стимулювання являє собою метод управління, що спирається на економічні інтереси працівників. Його основу становить формування доходів підприємств і організацій, а також кожного працівника залежно від особистого внеску. *Організаційно-адміністративні методи* базуються на владі, дисципліні й відповідальності. Основною формою реалізації й застосування організаційно-адміністративних методів управління є розпорядництво й оперативне втручання в процес управління з метою координації зусиль його учасників для виконання поставлених перед ними завдань. *Самоврядування* виявляється як процес перетворення людини, трудового колективу з об'єкта управлінської діяльності на її суб'єкт. Це особливий варіант організації управління, коли кожний з суб’єктів сам вирішує питання в межах відведених повноважень, розподілу ресурсів, трудових функцій і спільного заробітку. При цьому самоврядування розглядається не як антипод управління, а як реальний засіб залучення до управлінської діяльності не тільки великої кількості працівників, але й усіх рівнів управління. *Наукові методи управління* дозволяють одержати достовірну інформацію про обсяг аналізу досліджуваних процесів, забезпечують надійну перевірку знань, дають можливість прогнозувати майбутній стан об'єкта, вказують на засоби впливу, що забезпечують бажану зміну. Вони можуть раціоналізувати процес прийняття рішень у соціальній сфері. Серед наукових методів управління слід зазначити наступні: *моделювання соціальних процесів, соціальне прогнозування, метод експертних оцінок.*

1. ***Аналіз механізмів соціального управління***

Принципи соціального управління — вихідні положення, основні правила, які випливають із об’єктивних законів суспільного розвитку, якими потрібно керуватися при проведенні досліджень та у практичній діяльності щодо вдосконалення управління. Якщо закони соціального управління виражають суттєві відносини між суб’єктом і об’єктом управління, то принципи соціального управління, виходячи із цих відносин, встановлюють основні правила побудови та дії суб’єкта й об’єкта управління повинні:

• бути заснованими на законах розвитку суспільства, його соціальних та економічних законах, а також законах і закономірностях соціального управління;

• відповідати цілям соціального управління, відображати основні властивості, зв’язки та відносини управління;

• враховувати часові та територіальні аспекти процесів соціального управління;

• мати в різних нормативних документах, оскільки кожний принцип соціального управління цілеспрямований: його використо­вують для вирішення конкретних організаційно-політичних та соціально-економічних завдань.

Щоб здобути більш повне уявлення про принципи управління, про їхню еволюцію, на нашу думку, доцільно ознайомитись із трактуванням «загальних принципів адміністрування» одним із батьків наукового управління А. Файолем. Його 14 принципів управління існують до нашого часу. Різні автори по-різному перекладають назви багатьох із цих принципів, тому є сенс познайомитись з їх змістом.

1. Розподіл праці. Мета його — виробляти більше і краще при одних і тих же витратах зусиль;

2. Авторитет. Відповідальність. Авторитет — в широкому розумінні слова вплив, який вказує на кого-небудь, окрему особу або соціальний інститут. У силу своїх заслуг, інтелектуальних, моральних, ділових рис. У вузькому смислі авторитет є засобом здійснення управлінських зв’язків, успішного управлінського зусилля делегування повноважень, розділу відповідальності в процесі управлінської діяльності. Авторитет суб’єкта управління досягається в процесі здійснення на практиці принципів, форм, методів наукового соціального управління, отримання ефективних результатів управлінських рішень та отриманих планів і програм.

У кожного начальника розрізняють авторитет «установлений» (ав­торитет влади), що залежить від виконуваних ним функцій і авторитет «особистий» (влада авторитету), що є результатом інтелігентності, знань, досвіду, моральних достоїнств, організаторських здібностей, виконуваної роботи і т.п.

Аби керівник відповідав своєму статусу йому слід доповнювати осо­бистим авторитетом той, яким він користується за своїм становищем. Не можна уявити собі «владу без відповідальності», тобто без винагороди чи покарання, що супроводжують користування владою. Відповідальність — це необхідна умова влади.

3. Дисципліна. Дисципліна є повагою до умовностей, зміст яких — «слухняність, старанність, активність» і «зовнішнє виявлення поваги». Вона обов’язкова як для вищих керівних осіб, так і для рядових виконавців.

4. Єдність розпорядництва. У роботі будь-який виконавець не по­винен одержувати розпоряджень більше ніж від одного начальника. Як тільки два начальники починають здійснювати владу однакового змісту над однією і тією ж людиною або над однією і тією ж службою, одразу ж відчувається «нездужання» організації. Якщо причина його зберігається, рівновага порушується ще більше, хвороба наступає ніби в живому організмі, який потурбували стороннім утручанням і спостерігаються такі наслідки: або двоїстість припиняється завдяки зникненню чи усуненню одного з начальників і відроджується соціальне здоров’я, або організм продовжує вироджуватися. Люди не терплять двоїстості розпорядництва.

5. Єдність керівництва. Воно виявляється так: «Один керівник і єдиний план — для сукупності операцій, що мають спільну мету». Це — необхідна умова єдності роботи, узгодження сил, об’єднання зусиль.

Керівник — обраний колективом (або призначений його представ­ницьким суспільним або адміністративним органом). Найбільш авто­ритетний працівник, який володіє рисами соціального та професійного лідера і наділений правами виконувати керівництво спільною трудовою діяльністю, соціальним розвитком підприємства.

6. Підпорядкування особистого інтересу загальному. Цей принцип нагадує, що на підприємствах інтерес виконавця або групи виконавців не повинен превалювати над інтересами підприємництва в цілому, що інтер­ес сім’ї повинен бути попереду інтересів одного з її членів, що інтерес дер­жави повинен переважати над інтересами громадянина чи групи грома­дян. Проте під час зіткнення цих інтересів прийнято їх примирювати.

Повага до загального інтересу досягається твердістю і добрим при­кладом з боку самого начальника, справедливими умовами роботи й уважним спостереженням.

7. Винагородження праці. Винагорода є ціною наданих послуг. Вона має бути справедливою і, по можливості, задовольняти персонал і підприємство, службовця і наймача. Ще не знайдено способу оплати, який повністю відповідав би останній умові.

8. Централізація. Централізація не є сама по собі ані доброю, ані по­ганою системою адміністрування, яку можна було б прийняти або відки­нути за бажанням керівників чи згідно з обставинами; вона завжди існує тією чи іншою мірою. Питання про централізацію і децентралізацію є простим питанням міри. Необхідно знати ступінь її, який найбільше від­повідає підприємництву.

9. Ієрархія. Ієрархія становить собою ряд керівних посад, починаю­чи з вищої влади і закінчуючи її нижчими агентами. «Ієрархічна колія» є тим шляхом, яким ідуть, проходячи всі ступені ієрархії, а також по­відомлення, що виходять від вищої влади або адресовані їй. Цей шлях визначається одночасно необхідністю «забезпеченої передачі» і єдністю розпорядництва, але він не завжди згубно тривалий. Можна поєднати повагу до «ієрархічної колії» із зобов’язанням швидко досягти мети за допомогою певних «містків».

10. Порядок. Передається таким лапідарним правилом: «певне міс­це для кожної особи і кожна особа — на своєму місці». «Певне місце для будь-якої речі і будь-яка річ на своєму місці».

11. Справедливість. Це — поєднання доброзичливості зі справедли­вістю, що дає змогу зменшувати суворість розпорядництва і стимулюва­ти відданість та добру волю виконавців.

12. Сталість персоналу. Досвід уже давно довів, що начальник се­реднього достоїнства, який перебуває на своєму місці тривалий час, кращий, ніж кілька керівників вищого порядку, але які обіймають цю посаду мимохідь. На практиці — це питання міри.

13. Ініціатива. Це — можливість щось задумати і здійснити, один із могутніх стимулів людської діяльності. Щоб розвинути ініціативу, ко­рисно надавати виконавцям певну самостійність у виконанню обов’яз­ків, пов’язаних з їхньою посадою, обмежуючись наглядом і спрямуван­ням їхньої роботи, заохоченням заслуг, навіть ціною деяких жертв з боку власного самолюбства.

Ініціатива працівника — припущення до початку будь-якої справи, здатність та готовність до самостійних, активних дій, до прийняття рі­шення, творчо їх виконувати. Механізм формування та прояв ініціативи працівника — демократизація життя, виявлення та задоволення інтер­есів людей, самокерування, розвиток і гарантія політичних, соціально- економічних прав і особистої свободи.

14. Єдність персоналу. Це — застосування приказки: «В єдності — сила». Серед багатьох придатних для створення такої єдності за­собів А. Файоль визначає один принцип, якого треба додержуватись, і дві небезпеки, котрих слід уникати. Принцип якого слід додержуватись це «єдність розпорядництва». Небезпеки, яких слід уникати, на думку Файоля, полягають: а) в повному тлумаченні принципу поділяй і влада­рюй; б) у зловживанні письмовим зв’язком.

Емерсон називає такі принципи: 1) чітко поставлені ідеали або цілі; 2) здоровий глузд; 3) компетентна (експертна) порада; 4) дисципліна; 5) чесне ведення справи (справедливе ставлення до персоналу); 6) вірогідний, прямий, адекватний та постійний облік; 7) диспетчеризація; 8) стандарти та графіки (норми та розклади); 9) стандартні умови (нормалізація умов); 10) стандартизація (нормування) операцій; 11) нормативні та практичні інструкції; 12) винагорода за ефективну працю.

Вхідною теоретичною передумовою вивчення принципів управлін­ня є положення про подвійну орієнтацію соціального управління. Тут мається на увазі: по-перше, його соціально-політична спрямованість яка обумовлена характером відносин власності, розвитком держави, права, здійснення політичної влади; по-друге, його організаційно-технічні цілі, які передбачають створення раціональних структур та технології управ­ління, правильний розподіл ресурсів.

Закономірності соціального управління, пов’язані з досягненням його соціально-політичних цілей, наразі знаходиться, як уже відміча­лося, на стадії теоретичного осмислення. Основою при цьому є аналіз реальних суперечностей суспільного розвитку на противагу стверджен­ню про його безконфліктний характер в умовах соціалізму, який існу­вав впродовж багатьох років. Формування обґрунтованих рекомендацій щодо їхнього розв’язання розроблень надійних економічних та соціаль­них прогнозів є важливим завданням суспільних наук.

Систематизація принципів соціального управління ґрунтується на пізнанні його закономірностей. Принципи, по суті, і формуються для створення умов реалізації об’єктивних законів та закономірностей суспільного розвитку. Згідно із цим розрізняють дві групи принципів. Перша включає принципи, які впливають на всі сфери суспільного управління. Назвемо їх загальними (раніше цю групу називали соціально- політичними, суспільно-політичними, організаційно-політичними або просто політичними). Друга група — спеціальні (організаційно-технологічні) принципи побудови системи управління і принципи здійснення процесу управління.

**ТЕМА 6. УПРАВЛІНСЬКИЙ ЦИКЛ, ЙОГО СТРУКТУРА**

1. ***Сутність управлінського рішення.***

Підсумком управлінської й організаційної роботи є управлінське рішення. Управлінське рішення являє собою такі дії суб'єктів управління, у яких не тільки поставлена мета, але й сформульований ряд завдань, передбачені виконавці, виділені ресурси (трудові, матеріальні, фінансові), закріплена відповідальність. Рішення приймаються в тих випадках, коли виявлена проблемна ситуація**.** Вона повинна бути всебічно досліджена, визначені причини й умови її виникнення, зібрана необхідна інформація, знайдений ключ рішення, оцінені можливі наслідки в зміні якості життя людей і т.п. Фахівці класифікують управлінські рішення на підставі різних критеріїв, зазвичай виділяють такі: економічні, соціальні, політичні, ідеологічні, державно-правові; стратегічні й тактичні; глобальні й специфічні; концептуальні й програмні; науково-обґрунтовані й емпіричні; інтуїтивні, рутинні й новаторські рішення.

1. ***Індивідуальне та колегіальне управлінське рішення.***

Залежно від того, хто ініціює і приймає рішення, виділяють *два типи управлінських рішень*. Перший тип рішень має максимально виражену індивідуальну форму реалізації, здійснюється керівником без безпосередньої взаємодії з іншими членами організації. Інший тип рішень має яскраво виражений колегіальний характер і здійснюється за типом групових, але при збереженні параметру ієрархічності. У реальності переважна більшість управлінських рішень є комбінованими й містять у собі компоненти як індивідуального, так і колегіального вибору.

Етапи прийняття індивідуального управлінського рішення.В узагальнюючому вигляді процесуальна організація індивідуального рішення включає такі основні етапи. 1) Фіксація й усвідомлення проблеми: розпізнавання, діагностування ситуації, яку треба вирішити; постановка цілі і її узгодження із загальними цілями й завданнями діяльності. 2) Формулювання суб'єктивного уявлення щодо завдання прийняття рішення: після фіксації й усвідомлення проблемної ситуації як завдання, яке необхідно вирішити, суб'єкт будує своєрідну її модель. Вона включає: • основні параметри ситуації; • головні її інформаційні особливості; • умови й обмеження, закладені в ній; • можливості й припустимі для її вирішення засоби. 3) Формулювання вихідних альтернатив: суб'єкт формулює різні варіанти виходу із ситуації. Спочатку вони виступають як гіпотези, а потім можуть переходити в розряд альтернатив, які підлягають подальшому розгляду. 4) Формулювання критерію (критеріїв) елімінації вихідних альтернатив: відбувається своєрідне «відсівання» найменш привабливих і значущих, на думку суб'єкта, альтернативних варіантів. 5) Оцінка корисності реалізації альтернатив. Відібрані за критерієм елімінації альтернативи піддаються на даному етапі всебічному аналізу з точки зору суб'єктивної корисності (вигідності) тих результатів, до яких вони можуть привести. 6) Вибір оптимальної альтернативи. Це ключовий етап усього процесу, тому що на ньому здійснюється власне вибір однієї з безлічі альтернатив, приймається рішення про конкретний напрямок дій щодо виходу із ситуації. 7) Реалізація рішення включає сукупність виконавчих дій, спрямованих на здійснення обраної альтернативи. 8) Оцінка результатів реалізації рішення пов'язана з визначенням того, чи досягнута мета рішення на основі обраної альтернативи. У тому випадку, якщо оцінка позитивна, цикл рішення завершується. Якщо вона негативна, то цикл рішення відновлюється й має місце повернення на початкові етапи рішення, тобто повторна спроба рішення. 9) Корекція рішення. Найбільш типовим є варіант оцінки, який показує, що результату досягнуто частково. У цьому випадку немає необхідності в повному перегляді рішення і його здійсненні знову. Більш доцільною є корекція, уточнення й своєрідне «доведення» рішення до необхідних параметрів.

Етапи прийняття колегіального управлінського рішення. Необхідність переходу від індивідуальних до групових методів диктується зростанням соціальної ролі людини, її громадянської зрілості. Ускладнення техніко-економічних умов прийняття рішень вимагає всебічного пророблення кожної ідеї, все більшою популярністю користується делегування повноважень щодо ухвалення рішень від вищих управлінських ланок до нижчих, що робить їх причетними до результатів діяльності трудової організації. Перевага групового ухвалення рішення полягає в: • кращому розумінні суті проблем і шляхів їхнього вирішення; • більш швидкому й ефективному втіленні ухвалених рішень у практичну діяльність; • ефективній взаємодії, у встановленні атмосфери співробітництва; • зростанні самосвідомості, у самоствердженні членів колективу; • можливості оптимально сполучити цілі індивіда, групи й організації в цілому.

1. ***Фактори, які впливають на процес прийняття рішення(інформаційні, мотиваційні, характерологічні, технологічні).***

Фактори, які впливають на процес прийняття рішення, можна розподілити на чотири групи: інформаційні, мотиваційні, характерологічні, технологічні. У широкому значенні слова соціальний контроль — це сукупність засобів і прийомів, за допомогою яких суспільство гарантує, що поведінка його членів, окремих суб'єктів управління, соціальних груп буде відповідати встановленим суспільним нормам і цінностям. Порядок у суспільстві означає, що кожна особистість, кожний суб'єкт діяльності, приймаючи на себе певні обов'язки, у свою чергу, вправі очікувати від інших їхнього виконання у власних цілях. Виділяють три способи здійснення соціального контролю: Ефективне виховання й соціалізація**,** у процесі яких люди свідомо приймають норми й цінності суспільства, його окремих груп і соціальних інститутів. Примус**,** застосування певних санкцій. Коли окремий індивід, група, суб'єкт управління не дотримуються законів, норм, правил, то суспільство вдається до примусу, спрямованого на подолання відхилень від норми, прийнятих цінностей. У цьому змісті соціальний контроль тісно пов'язаний з категоріями свободи й відповідальності. Ефективне управління припускає прояв ініціативи й творчості, самостійності з боку всіх суб'єктів управління, але свобода неможлива без відповідальності за соціальні наслідки діяльності.

1. ***Здійснення соціального контролю й оцінка ефективності управління***

Суть ефективності управління полягає в тому, що воно забезпечує рішення поставлених завдань у можливо короткий строк при найменших витратах ресурсів: економічних, фінансових, трудових, соціальних, духовних і т.п. Неправомірно ефективність управління розглядати як результати різних видів конкретної управлінської діяльності. У суспільстві інтегруючим є соціальний результат, підвищення якості життя громадян при найменших витратах усіх інших засобів. Саме якість життя є основною метою суспільного розвитку й головним критерієм ефективності управління. Універсальною схемою оцінки ефективності є побудова оптимальної теоретичної моделі, що служить не тільки для оцінки проблемної ситуації, але й для вироблення критеріїв, показників і індикаторів, які дозволяють кількісно і якісно оцінити зміни, що відбуваються. Велике значення в оцінці ефективності управління належить критеріям і показникам. Критерій — конкретна ознака, на основі якої виробляється оцінка або класифікація чого-небудь, наприклад, стану об'єкта. Критерії позначають об'єктивну спрямованість ефективності, оцінюють досягнутий її рівень, мають нормативний характер, а показники фіксують досягнутий рівень.

**ТЕМА 7. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

1. ***Роль інформації в управлінні соціальними процесами.***

У сучасних умовах дедалі актуальнішою стає інформаційне забезпечення управління соціальними процесами, яке полягає в зборі і переробці інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Достовірна інформація потрібна для всіх етапів управління: від постановки задач до здійснення мір соціального контролю, оцінки ефективності прийнятих рішень та їхньої корекції. Тому без необхідного інформаційного забезпечення немає ефективного соціального управління. Інформація являє собою знання, але не всяке знання є інформація. Інформації притаманні такі ознаки. Насамперед, вона повинна ґрунтуватися на об'єктивних даних і в повному обсязі відбивати управлінський процес. Інформація повинна вчасно надходити для обробки суб'єктам управління, інакше її значущість буде зведена до нуля. Крім цього, інформація повинна бути чіткою і зрозумілою, що не допускає різного тлумачення, та економічною при збиранні, збереженні і передачі. Управління соціальними системами, їхніми підсистемами й організаціями припускає виробництво, відтворення і застосування різних видів інформації. Воно включає: • виробництво інформації у вигляді наукових досліджень, винаходів, відкриттів; узагальнення практичного досвіду у сфері виробництва, культури, освіти, соціально-політичного життя та ін.; • збір, відбір, оцінка інформації, необхідної для управління; • аналітична переробка інформації (бібліографічний опис, класифікація, анотування, переклад, кодування); • збереження і пошук інформації; • розповсюдження і поширення інформації, передача її споживачу; • використання інформації; • контроль за ефективністю використання інформації.

1. ***Поняття «соціальна інформація», «управлінська інформація», «соціально-управлінська інформація».***

*Соціальну інформацію* можна визначити як знання, повідомлення, відомості про відносини людей, стан i характер розвитку соціальних процесів, умови життєдіяльності, суспільне становище індивідів і соціальних груп, взаємодії їхніх інтересів. За змістом соціальна інформація відрізняється від інших видів інформації. Вона складається з соціальної статистики; узагальнених показників, що характеризують економічний розвиток; даних, отриманих після аналізу різних документів; повідомлень засобів масової інформації; даних масових соціологічних, соціально-демографічних (перепис населення) та iн.; опитувань щодо структури і спрямованості ціннісних орієнтацій, потреб, намірів, оцінок, відносин, поведінки людей тощо. Під *управлінською інформацією* розуміють сукупність відомостей про процеси, які відбуваються всередині організації та в її оточенні, зменшують невизначеність управління та прийняття рішень. *Інформаційне забезпечення управлінської діяльності* – це здійснення дій з надання своєчасної, достовірної й повної інформації суб'єктові управління із заданою періодичністю.

1. ***Функції соціально-управлінської інформації.***

Можна виділити ряд функцій, які виконує соціально-управлінська інформація. *1. Діагностична функція.* Знання про об'єкт управління безглузде з позицій контролю, якщо відсутнє уявлення про стан соціальної системи, яка аналізується. Норма дозволяє визначити відхилення в поведінці суб'єкта управління. Необхідно чітко поставити діагноз, на його основі розробляються програми корекції об'єкта управління. *2. Функція зворотного зв'язку***,** без якої керівник не може контролювати хід виконання поставлених завдань, втрачає можливості впливати на хід роботи. *3. Орієнтуюча функція* проявляється в тому, що ті питання, які частіше контролюються суб'єктом управління, як би самі собою здобувають особливе значення у свідомості виконавців, направляють їхні зусилля в першу чергу на об'єкт підвищеної уваги. Питання, які випадають із поля зору керівника, часто не вирішуються підлеглими. *4. Стимулююча функція* близька до орієнтуючої, але з нею не збігається. Якщо орієнтуюча функція при вмілому керівництві тримає в полі зору роботу, то стимулююча функція націлена на виконання й залучення до процесу праці всі невикористані резерви, і, в першу, чергу резерви людського фактора. *5. Коригувальна функція* пов'язана з тими уточненнями, які вносяться в рішення на основі результатів контролю.

1. ***Класифікація соціально-управлінської інформації.***

Інформація класифікується залежно від: - сфер громадського життя (економічна, соціальна, політична, духовно-культурна); - джерел надходження (внутрішня і зовнішня, вхідна і вихідна); - ролі в процесі управління (звітна, планова, контрольна); - ступеня готовності для використання (первинна, проміжна, кінцева інформація); - часу отримання (постійна, дискретна); - матеріальних носіїв (паперова, електронна); - форм носіїв (засобів масової інформації – радіо, телебачення, друкована –книги, газети, журнали); - періодів використання (умовно-постійна – довідкова, нормативна і перемінна – оперативні відомості); - призначення (одноцільовий зв'язок з рішенням однієї конкретної проблеми; багатоцільова використовується при рішенні декількох найрізноманітніших проблем) тощо. Усю інформацію можна поділити на потоки всередині даної системи, між її компонентами (внутрішня інформація), і потоки інформації, що циркулюють між даною системою і зовнішнім середовищем, з яким вона поєднується у функціональних зв'язках (зовнішня інформація).

1. ***Вимоги до якості соціальної управлінської інформації***

Процес управління потребує своєчасної, достовірної й повної інформації, інформаційного забезпечення. Завдання інформаційного забезпечення процесу управління такі: - задоволення інформаційних потреб керуючих органів; - визначення й відбір джерел інформації; - правильна інтерпретація й систематизація отриманих даних; - перевірка ймовірності, повноти та несуперечності даних; - виключення дублювання інформації; - подання даних у єдиному й зручному для сприйняття форматі; - багаторазове використання отриманої інформації; - постійне відновлення даних. Таким чином, інформаційне забезпечення є невід'ємною частиною будь-якої управлінської діяльності. За його допомогою відбувається поширення необхідної інформації серед компетентних осіб і її ефективне використання в процесі прийняття управлінських рішень*.* Для відповідності якості соціальної управлінської інформації висуваються такі вимоги:

• стислість, чіткість формулювань, своєчасність надходження; задоволення потреб конкретних керівників;

• точність, правильний добір початкових відомостей, оптимальність систематизації і безперервність збору й обробки даних;

• повнота – відображення повною мірою керованих процесів;

• вірогідність – формування на основі об'єктивних даних;

• оперативність – надходження в терміни, достатні для ухвалення своєчасного рішення;

• прозорість – неможливість різних тлумачень;

• економічність витрат при зборі інформації.

Однією з найважливіших вимог до інформації, яка використовується в управлінні, є її оптимальність і повнота. Оптимальність інформації означає, що вона повинна містити всі необхідні зведення за всіма керованими параметрами. Другою вимогою до інформації є її об'єктивність, відповідність реальному положенню справ і стану керованого об'єкта, наявності в ній надійних (перевірених) даних. Третя неодмінна вимога керуючої системи до інформації, що надходить у її розпорядження, – точність, що характеризує ступінь деталізації інформації, її наближення до реального стану керованого об'єкта, який вона виражає.

**ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

1. ***Сутність та зміст управління людськими ресурсами***

Одна з основних завдань соціології управління складається у вивченні умов раціонального застосування здібностей, сил і знань індивідів в конкретних умовах діючих інститутів і організацій. Це завдання можна назвати дослідницьким. Друге завдання - соціально-інженерне, виражається у формуванні культури управління, забезпеченні необхідні умови для оптимізації управлінської діяльності. У найбільш загальному вигляді **управління людськими ресурсами** визначається як такий напрямок управлінської діяльності, в якому людський компонент (або персонал) організації розглядається як один з найважливіших ресурсів її успішного функціонування і розвитку, фактор її ефективності і зростання, засіб досягнення стратегічних цілей. Загальна риса управлінської діяльності в сфері УЧР полягає в тому, що люди розглядаються як важливий і дефіцитний ресурс, який треба розміщувати, мотивувати, розвивати і використовувати в конкурентній боротьбі. Можливість же ефективного його використання зв'язується з кадровою політикою, орієнтованої на задоволення потреб і врахування інтересів працівників, соціальних партнерством, орієнтацією на узгодження особистих і організаційних цілей. У цьому контексті УЧР розглядається як діяльність, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для реалізації як загально-організаційної, так і особистих цілей . Слід зазначити, що поряд з поняттям "управління людськими ресурсами" деякими авторами вживаються як синоніми такі терміни, як "управління персоналом", "кадровий менеджмент", "управління кадрами". Для інших фахівців ці терміни - не одне і те ж. Вони визнають, що більшість традиційних напрямків і функцій служб персоналу (підбір персоналу, адаптація, атестація працівників, рішення проблем конфлікту, стимулювання мотивації та ін.), Як і раніше зберігаються в сфері УЧР, не завжди помічаючи, що УЧР фіксує появи принципово нового напряму управлінської діяльності у сфері роботи з персоналом, маркує певну (зазвичай вищу) стадію розвитку управління виробничою діяльністю всіх працівників в організації.

1. ***Суб’єкт управління людськими ресурсами***

Виділяють два типи суб'єктів такої діяльності. Перша група - це лінійні керівники і топ-менеджери, зазвичай звані "управлінцями-практиками". Друга група - це професійні фахівці з управління персоналом. В рамках третьої групи в якості суб'єктів діяльності розглядаються всі ланки управління в сучасній організації, при цьому наголошується на необхідності їх інтеграції. Ті фахівці, які безпосередньо пов'язують суть діяльності УЧР зі стратегічним плануванням, як суб'єктів цієї діяльності зазвичай розглядають представників стратегічного управління (тон-менеджерів, представників ради директорів). Ті, хто вважають найважливішою складовою процесу стратегічного розвитку організації реалізацію стратегії, is якості ключової фігури УЧР розглядають лінійних управлінців, зводячи роль представників служб персоналу до діяльності з консультування лінійних керівників. Нарешті, ті, хто вважають, що робота в сфері УЧР - це власне спеціалізована, розвиваюча і випереджальна пошукова професійна діяльність, пов'язана з удосконаленням соціальних параметрів організації та орієнтована на активізацію, розвиток та раціональне використання людського потенціалу, пов'язують УЧР з діяльністю спеціально підготовлених співробітників. Остання позиція передбачає, що рисою таких фахівців має бути знання "природи" людського ресурсу, освоєння існуючих і розробка нових технологій управління людьми. Узагальнюючи ідеї про функції і ролі різних груп управлінців як суб'єктів діяльності у вирішенні завдання управління, можна зробити наступні висновки: а) **УЧР має бути представлено па вищому рівні управління компанії; б) УЧР має бути включено в стратегію бізнесу; в) лінійне керівництво повинно брати участь в реалізації УЧР; г) відповідальним за УЧР є функціональний фахівець, іменований "радником лінійного управління".**

1. ***Стилі управління: основні підходи***

Поняття "стиль управління" дослівно можна визначити як почерк керівника. Слово "стиль" спочатку означало стрижень для листів на восковій дошці, а пізніше стало вживатися в значенні індивідуальної, унікальною манери поведінки, спрямованої на регулювання і впливу на інших людей.

У науковій практиці вивчення стилю управління існують багато концепції, в рамках яких приділяється увага різним аспектам поведінки керівника, і в залежності від того, на якому параметрі робиться акцент, по-різному трактується і стиль управління.

**Теорія особистісних рис**

Першою теорією, в рамках якої була зроблена спроба наукової систематизації знань і трактувань стилю управління, була ***концепція особистісних рис*** , ***або теорія "великих людей"*** ( "trait theory"), що з'явилася в кінці XIX в. В основі даної концепції лежить розуміння того, що успішного керівника відрізняє певний набір деяких значущих характеристик, особистісних рис.

Коріння цієї теорії йдуть в античні часи. Так, стародавні єгиптяни обожнювали фараона і, характеризуючи його, виділяли такі риси, як "владне висловлювання" в устах, "розуміння в серці", і "мова - усипальниця справедливості".

Значний внесок у характеристику особистісних рис керівника вніс Теофраст (IV ст. До н.е.), який у праці "Характеристики" привів типологію 30 типів характеру, що є не просто описом, а прототипами різних керівників, кожному з яких відповідає свій, унікальний перелік рис.

Серед ранніх навчань, в яких можна виявити витоки зародження теорії особистісних рис, варто також відзначити концепцію Гіппократа (460-377 до н.е.) про чотири типи характеру: сангвінік, холерик, меланхолік і флегматик. Конфуцій (551-479 до н.е.) при описі ідеального правителя робив акцент на тому, що керівник держави повинен мати високі моральні якості, відмінними знаннями і всім своїм становищем бути прикладом чесноти для підлеглих. Правитель Вавилону Хаммурапі (1793-1750 до н.е.), описуючи успішного володаря, говорив, що останній покликаний спиратися на три значущі змінні: то, що думають про неї оточуючі; то, що думає він сам про себе; то, що він є насправді.

До наукового усвідомлення і вивчення стилю управління, зокрема з позиції особистісних якостей, слід віднести теорії класичного менеджменту, пов'язаного з іменами Ф. Тейлора і А. Файоля.

Вивчаючи якості, якими повинен володіти успішний адміністратор, менеджер або керівник, Ф. Тейлор виділив здоров'я, здоровий глузд, освіту, досвід, кмітливість, такт, розум, чесність і енергію.

А. Файоль говорив про шести основних функціях керівника: технічної, комерційної, фінансової, страхової, облікової та адміністративної. В останній учений бачив домінуючу, базову роль. Виконавцем цієї функції є чільне особа, без якого неможливе повноцінне існування жодної організації. На думку дослідника, ефективний адміністратор повинен володіти наступним набором якостей і знань: фізичні (здоров'я, сила і спритність); розумові (тямущість, легке засвоєння, розважливість, сила і гнучкість розуму); моральні (енергія, стійкість, свідомість відповідальності, ініціатива, почуття обов'язку, такт, почуття гідності). До цього А. Файоль додавав загальний розвиток (запас різної інформації, що не відноситься виключно до області виконуваної функції); спеціальні знання, що характеризують можливості виконання однієї з функцій; великий досвід (знання, що випливає з практики; роздуми про уроки, особисто витягнутих з реальних подій).

Ф. Тейлор і А. Файоль розглядали управління підприємством з різних позицій. Якщо перший за одиницю розгляду брав працівника, тобто будував свою теорію "знизу", то другий, навпаки, - "зверху", виділяючи адміністратора як значущу фігуру. Разом з тим, визначаючи коло рис, властивих успішному керівнику, в їх роботах можна знайти багато спільного.

У період домінування класичного етапу теорії управління була закладена основа для подальшого поглибленого і всебічного вивчення феномена стилю керівництва з позиції особистісних рис, яка домінувала і перебувала в активній фазі розвитку аж до 1950-х рр. За аналізований період було представлено багато робіт, в яких була зроблена спроба виділення найбільш значущих якостей, що описують "ідеального" керівника. У цих працях були представлені понад 100 різних рис, якими повинен володіти керівник. Класифікація запропонованих дослідниками рис дозволяє виділити вісім можливих кластерів якостей, притаманних ефективному керівникові.

***Перший кластер характеризує акмеологические риси,*** тобто такі риси, які показують високий рівень розвитку здібностей і професіоналізму: підпорядкування всіх сил робочому процесу, стійке бажання досягати поставлених цілей, здатність до швидких, рішучих дій, передбачення, бажання нести відповідальність, професійні досягнення, самодисципліна, компетенція, ініціативність, самостійність. Б. Нанус, який вважав, що базовими принципами феномена ефективного керівництва повинні стати ці риси, або, як їх називає дослідник, "меганавикі", вважав, що успішний керівник завжди повинен шукати можливі перспективи і загрози, переймаючись питаннями "що якщо?", " чому б і ні? "," так какой именно? ", постійно діагностувати і будувати прогнози майбутнього. Крім того, керівник зобов'язаний проявляти ініціативу, діяти рішуче і твердо, показуючи приклад своїм підлеглим.

Вказуючи на важливість професійно значущих якостей керівника, не можна не вказати на цілеспрямованість, уміння і бажання досягати поставлених цілей. Д. Гарденер (1912-2002) зауважував, що жодна людина, яка знала або знає будь-яких керівників особисто або читав безліч різних робіт про них, не може не відзначити очевидне свідчення їх внутрішньої рушійної сили до досягнення цілей.

***Другий кластер представляють функціональні риси,*** що дозволяють керівникам здійснювати механізм управління: вміння формулювати завдання, здатність стимулювати співробітників, вміння керувати, бажання мати владу, розуміння потреб і бажань підлеглих, здатність до побудови організації, прагнення до авторитаризму. Цей тип керівників може управляти всією організацією, мати абсолютне розуміння про неї: усвідомлювати місію, навколишнє середовище, в якому вона функціонує; вирішувати поточні рутинні завдання, формулювати цілі, вказувати на пріоритетні питання, обмежувати коло необхідних дій, при необхідності делегувати повноваження. Успішним керівникам властиво вміння визнавати власні помилки. М. Макколл і М. Ломбардо відзначали, що глави департаментів і цілих підприємств, які добиваються успіху в управлінні людьми, вміють чесно визнавати, коли вони були не праві по відношенню до своїх підлеглих, невірно поставлених завдань або будь-яким іншим питанням.

***Соціальні риси, тобто риси керівника, які проявляються у нього при взаємодії з іншими людьми (підлеглими), складають третій кластер.*** Найбільш значущими якостями цього типу керівника є довіра, висока комунікабельність, вміння взаємодіяти, товариськість, соціальна активність, дружелюбність, чуйність, уміння / бажання погоджуватися тощо . Б. Нанус, описуючи особистість успішної людини в статусі "керівник", підкреслював, що в непростому, бурхливо змінюється, в якому системи часто взаємозалежні, керівник повинен вміти і знати, як розвивати спільне взаємодія, а не народжувати конкурентне середовище. Іншими словами, основне завдання керівника - об'єднувати колектив, породжуючи сприятливе середовище для спільного вирішення завдань.

***Четвертий кластер рис ефективного керівника складають психологічні риси,*** що описують темперамент, характер або схильності, до яких відносяться емпатія, невротизм, екстраверсія, емоційна стабільність, здатність змінюватися, адаптивність, гнучкість, врівноваженість і самовладання, спонтанність і стандартизація, універсальність і спеціалізація, вміння зважувати обстановку і залагоджувати розбіжності. Цей кластер як кластер соціальних рис - один з найбільш значущих; на нього звертають увагу як дослідники, так і практики.

Якщо керівник є емоційно стабільним, відкритим колегам і підлеглим, енергійним, які мають позитивний емоційний настрій, то і колектив буде настільки ж товариським і доброзичливим. У такій атмосфері з відповідним настроєм будуть більш якісно і швидко вирішуватися поставлені завдання.

У той же час різного роду обставини можуть вносити свої корективи в загальний настрій організації: стислі терміни виконання завдань, поява нових співробітників, економічно нестабільна ситуація тощо. - Все це може привести до загальної нервозності і нестійкості робочої атмосфери, і, як наслідок, до невдач у вирішенні поставлених завдань.

Завдання керівника - варіювати свою поведінку таким чином, щоб ситуація в колективі залишалася максимально стабільною. Е. Богардуса (1882-1973) в теорії "балансу керівництва" вважав, що ефективному керівникові потрібно володіти п'ятьма групами особистісних рис, кожна з яких повинна знаходитися в балансі зі своєю антитезою: агресивність і стримування; спонтанність і стандартизація; проникливість і зосередженість; універсальність і спеціалізація; оптимізм і песимізм. Дослідник акцентував увагу на важливості балансу між універсальністю та спеціалізацією.

***П'ятий кластер складають інтелектуальні риси,*** що описують розумову діяльність керівника: рівень загальнокультурної підготовки, живий, рухливий розум, здатність до міркування, широта мислення, вміння аналізувати, проникливість. М. Депре вважав, що у керівника повинен бути не тільки високий інтелектуальний рівень, але також і інтелектуальна енергія. "Складність сучасного життя перетворила прийняття рішення в процес вивчення і відкриття, що вимагає великої інтелектуальної енергії керівника. Неможливо прийняти гарне рішення без глибокого і детального вивчення природи питання. І в деяких випадках саме підлеглі можуть допомогти керівництву підприємства знайти важливі деталі. Залучаючи їх, керівник латентно розкриває їх потенціал. Коли підлеглим дають можливість прикладати всі зусилля, вони істотно полегшують роботу керівника, який в той же час, може багато чому у них навчитися ".

***Шостий кластер представляють вольові якості,*** які характеризують керівника як людини, здатної здійснювати видатні вчинки, що має твердий і рішучий характер, впевненого в собі і власних силах і володіє рішучістю, сміливістю, наполегливістю, самовладанням, енергійністю, незалежністю і агресивністю.

Цей тип керівника не тільки задає емоційний настрій в колективі, а й показує приклад, як слід поводитися. Саме тому керівник повинен бути сміливим в подоланні на його шляху труднощів і ускладнень, які не можуть стати для нього перешкодою при досягненні кінцевої мети. У будь-який момент бути готовим ризикувати і експериментувати, досягаючи нових цілей, весь час проводити в колективі; вміти ризикувати не в одиничному випадку, а знову і знову, коли це буде потрібно, до тих пір, поки матимуть місце проблеми; переживати поразки і продовжувати йти вперед.

Велика увага вольовим якостям було приділено групою вчених психоневрологічного інституту імені В. М. Бехтерева, обосновавших теорію "особистісного диференціала". Метою розробки даної концепції було створення інструменту вивчення певних властивостей особистості, які характеризували б її як ефективного керівника. В якості основних факторів були визначені оцінка, сила і активність. У кожного з цих параметрів виділялися різні риси, які були розташовані на континуумі антитези. Ті риси, які ставилися до оцінки і якими повинен володіти керівник, позначалися позитивно (стояла оцінка "+"). Риси, якими керівник не повинен володіти, позначалися, відповідно, негативно (стояла оцінка "-"). У групі чинників "сила" особливу увагу було приділено індивідуальним рисам керівника. Позитивні характеристики останнього при оцінці активності говорять про його впевненості в собі, незалежності, схильності розраховувати на власні сили у важких ситуаціях, високий рівень самоконтролю, здатності триматися прийнятої лінії поведінки, незалежності від зовнішніх обставин і оцінок.

***Сьомий кластер складають так звані вроджені якості,*** що задають тон лідерства: доброта, порядність, чесність, справедливість, імпульсивність, чарівність, оптимізм, песимізм, почуття гумору, позитивне ставлення до життя, сумлінність, відкритість, обов'язковість, честолюбство, допитливість. Е. Богардуса стверджував, що для ефективного керівництва потрібно збалансована інтеграція оптимізму і песимізму. Щоб стати керівником, людина повинна мати пульсуючу артерію оптимізму, врівноваженого веною песимізму. М. Депре робить акцент на тому, що існують різні ситуації, в яких керівник завжди повинен проявляти невеличке відчуття гумору. Ефективні лідери завжди відчувають, коли і в якій мірі це необхідно.

Останній, ***восьмий кластер особистісних рис складають так звані аксіологічні риси,*** що характеризує ставлення керівника до різних цінностей: самореалізація, повага до майбутнього і теперішнього і комфортне існування (Е. Гізели). Описуючи "повагу до майбутнього і сьогодення", М. Депре вказував на те, що такі керівники постійно діють в ситуації між сьогоденням і майбутнім. Майбутнє вимагає смирення перед лицем всього, чим ми не можемо управляти, а нині - уваги до всіх людей, за яких відповідає керівник. Тільки ефективний керівник зможе комфортно існувати в умовах невизначеності.

# Бихевиористский (поведінковий) підхід

У біхевіоризмі увага була сфокусована на тому, ***що*** роблять керівники, а не на тому, ***які*** вони. Важливою відмінністю від концепції вроджених якостей стало те, що дана теорія передбачала можливість підготовки керівників за спеціально розробленими програмами.

Першою працею в рамках бихевиористского підходу прийнято вважати дослідження К. Левіна (1890-1947), Р. Липпитом (1914-1986) і Р. Уайта, який вони проводили в 1939 р У даній роботі був описаний експеримент, суть якого полягала в тому, щоб визначити, який стиль керівництва - авторитарний, демократичний чи ліберальний / попустітельскій - найбільш ефективний. Узагальнивши отримані в ході експерименту дані, дослідники охарактеризували три типи стилів керівництва: авторитарний, демократичний і ліберальний

Аналізуючи роботи дослідників бихевиористского підходу, можна помітити, що, незважаючи на їхні заяви про виявлення нового знання, яке допоможе визначити ефективні стилі керівництва, по суті, всі вжиті спроби були ідентичні. Описуючи характеристики, властиві кожному з стилів керівництва, біхевіористи брали за основу одні й ті ж показники: спосіб прийняття рішень, активність ведених або рівень довіри їм з боку керівника, контроль над співробітниками, накладення санкцій, мотивація (стимулювання), ієрархічність і комунікація. Більш того, кожен вчений визнавав, що в чистому вигляді жоден із стилів управління не існує.

Беручи до уваги відповідні висновки, представники ***об'ємної квадрантной моделі*** Р. Блейк і Д. Мутон, а також Е. Флейшмен і Е. Херріс критикували розуміння стилю керівництва як біполярну модель. На їхню думку, для опису комплексу поведінки керівників, застосування ними стилів керівництва недостатньо двох змінних - авторитаризму і демократизму. Має існувати щось ще - те, що знаходиться всередині континууму і в повній мірі може відображати всі можливі стилі керівництва. На думку Р. Блейка, така двовимірна модель - не більше ніж патерналізм. Керівник структурує роботу підлеглих. Він каже, що робити, і співробітники підкоряються. Якщо співробітники підкоряються, все роблять вірно, їх нагороджують, видають премії, хвалять. Якщо співробітники не підкоряються, їм загрожує покарання, оскільки керівник не терпить, коли йому кидають виклик. На підтвердження своєї позиції Р. Блейк і Д. Мутон стверджують, що ніщо не може бути важливіше, ніж виконання місії і увагу до добробуту людей. Саме цей постулат ліг в основу розроблюваної протягом 40 років моделі, що отримав назву "управлінська решітка Блейка - Мутону". Створена цими вченими модель складалася з двох вимірів: турбота про виробничий процес і турбота про людей.

# Ситуаційний підхід

Слабкою стороною бихевиористского підходу було акцентування уваги виключно на поведінці керівника, в той час як на нього може впливати безліч різних чинників, як внутрішніх, так і зовнішніх. Спроба пошуку і вироблення оптимального способу керівництва, який дозволяв би керівнику в різних ситуаціях оперативно вирішувати комплекс завдань і тим самим підвищувати ефективність робочого процесу, стала відправною точкою для розвитку ***ситуаційної концепції*** , яка починає свою активну розвитку з кінця 1960-х рр.

З точки зору ситуаційного підходу не існує єдиного способу управління. Необхідно розуміти, що будь-яка соціальна і ділова навколишнє середовище завжди підлягає зміні. Ніяке єдине правило або закон не вирішить проблеми керівництва у всіх випадках, у всіх організаціях і для всіх людей. Керівник повинен вивчити навколишнє середовище і визначити курс стратегій і процесу дії. Зовнішня навколишнє середовище - не статичний і стійке, а скоріше гнучке і швидко змінюється явище. Це не константа, а змінний фактор, тому керівник, який хоче працювати найбільш ефективно, отримати все, що можна, від підлеглих, не повинен дозволяти собі застосовувати один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Швидше йому необхідно навчитися користуватися всіма стилями, методами і типами впливу, найбільш підходящими для конкретної ситуації. Якби когось попросили назвати якийсь один, "кращий", стиль керівництва, це був би "адаптивний", або, як сказав К. Арджирис, стиль, "орієнтований на реальність".

**ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ.**

1. ***Сутність конфлікту у сучасній організації. Класифікація конфліктів в організації.***

Конфлікти все засуджують, але, тим не менше, все в них беруть участь. Для того щоб успішно вирішувати конфлікти і конфліктні ситуації, необхідно знати деякі положення теорії соціального конфлікту. У соціології існує два основних підходи: функціоналістський та конфліктологічний. Основний зміст конфліктологічного підходу в соціології полягає в тому, що різні соціальні потрясіння розглядаються як невід’ємний процес, який випливає із самої сутності соціальної організації. Соціальний конфлікт, на думку прихильників цього підходу, являє собою вирішальний фактор суспільного розвитку. Цей конфлікт відображає прагнення і почуття соціальних груп у боротьбі за об'єктивні цілі: влада, зміна статусу, перерозподіл доходів, зміна цінностей.

Функционалістський підхід заснований на аналогії суспільства і живого організму, де кожен орган виконує спеціальні функції. В силу цього ніяких конфліктів в суспільстві не повинно бути. Якщо ж конфлікти відбуваються, то це сумне виключення, тимчасово порушує загальну гармонію. Соціальні конфлікти оголошуються хворобами суспільства за аналогією із захворюваннями живого організму.

Соціальний конфлікт - це соціальне явище, змістом якого є процес розвитку і дозволу суперечливості відносин і дій людей, що детермінується, перш за все об'єктивними закономірностями розвитку суспільства. Всі соціальні конфлікти можна класифікувати в залежності від зон розбіжностей таким чином: міжособистісні, міжгрупові, конфлікти приналежності, що виникають в силу подвійної приналежності індивідів, і міжетнічні. За своїм внутрішнім змістом соціальні конфлікти діляться на раціональні та емоційні. До раціональних належать такі конфлікти, які охоплюють сферу розумного ділового суперництва, перерозподілу ресурсів і удосконалення соціальної структури. Емоційним називається руйнівний конфлікт на емоційній основі.

Якщо неефективність роботи і тиск на співробітників стає очевидним для всіх, то всередині організації завжди відбувається конфлікт.

1. ***Причини виникнення конфліктів в організації.***

Причини конфлікту можуть бути обумовлені особистісними особливостями співробітників і структурою організації. Конфлікт, що виникає з приводу особистих проблем, проявлення ворожості і т.д., можна назвати "ірраціональним" Коли основний причиною стає сама організація, відбувається "раціональний конфлікт". "ірраціональний" конфлікт

Всім конфліктам властиві чотири основні параметри: причини конфлікту, гострота, тривалість та наслідки. Виділяють наступні причини конфлікту: наявність суперечливих орієнтацій; ідеологічні причини; причини конфлікту, що полягають в різних формах економічної і соціальної нерівності.

Досліджуючи джерела конфліктів в організації, американський вчений Катц (1964) виділив три причини: конфлікти між побічно конкуруючими підгрупами; конфлікти між безпосередньо конкуруючими підгрупами; конфлікти всередині ієрархії з приводу винагород

1. ***Стадії проходження конфлікту в організації. Розв’язання конфлікту та його наслідки.***

Будь-який соціальний конфлікт має досить складну внутрішню структуру. Аналіз змісту і особливостей протікання соціального конфлікту зазвичай проводиться по трьох основних стадіях: предконфликтної, безпосереднього конфлікту і стадії вирішення конфлікту. Жоден соціальний конфлікт не виникає миттєво. Йому завжди передує предконфликтна стадія. Емоційне напруження, роздратування і злість звичайно нагромаджуються протягом певного часу. Предконфліктна стадія іноді затягується настільки, що забувається першопричина конфлікту. Характерною особливістю кожного конфлікту в момент його зародження є наявність об'єкта. Цей об'єкт повинен бути принципово неподільним чи здаватися таким в очах суперників. Наявність і розміри такого об'єкта повинні бути усвідомлені протиборчими сторонами. Якщо цього не відбувається, то супротивникам важко здійснити агресивні дії і конфлікт, як правило, не виникає. Предконфліктна стадія - це період, в ході якого конфліктуючі сторони оцінюють свої ресурси, перш ніж зважитися на агресивні дії. До таких ресурсів належать матеріальні цінності, інформація, влада, зв'язку, престиж і т.п. В цей же час відбувається консолідація сил протиборчих сторін, пошук прихильників і оформлення груп, що беруть участь в конфлікті.

Стадія безпосереднього конфлікту характеризується наявністю інциденту, тобто соціальних дій, спрямованих на зміну поведінки суперників. Це активна, діяльна частина конфлікту. Дії, що складають інцидент, можуть бути різними. Умовно їх можна розділити на дві групи, кожна з яких має в своїй основі специфічну поведінку людей. До першої групи належать конфліктні дії, що носять відкритий характер. Це можуть бути словесні дебати, економічні санкції, фізичний вплив, політична боротьба і т.п. Такі дії легко ідентифікуються як конфліктні, агресивні, ворожі. Оскільки конфлікт відбувається в соціальному середовищі, кількість людей втягнутих в нього зростає. Активні відкриті дії зазвичай розширюють сферу конфлікту, вони зрозумілі і передбачувані. До другої групи належать приховані дії суперників в конфлікті. Це прихована, завуальована, але, тим не менше, надзвичайно відкрита боротьба, метою якої є нав'язати супернику невигідний йому образ дій і одночасно ви-явити його стратегію. Основним способом дій тут є рефлексивне управління.

1. ***Організаційні, соціологічні та культурні, соціально-психологічні засоби управління конфліктом в організації***

При аналізі конфліктної ситуації найбільше має надаватися інформації, отриманих з перших рук і від незацікавлених осіб. Об'єктивною оцінкою зароджується конфлікту сприяє облік ймовірних суб'єктивних устремлінь його безпосередніх учасників. При цьому враховується, що участь в конфлікті може бути і зірвати, завуальованим, а його справжні учасники нерідко намагаються залишитися в тіні. У тому випадку, якщо конфлікт став реальним доцільно встановити, мотиви вчинків і характеристики його учасників; предмет конфлікту; розміри і при-чини; характер протиріч, що лежать в його основі; ступінь гостроти конфлікту. Так, характеристики учасників потрібні для того, щоб зрозуміти внутрішні причини, що змушують їх іти на конфлікт. Виявлення предмета, тобто матеріальних або духовних цінностей, через які розгорівся конфлікт, допомагає скоординувати зусилля щодо її подолання. Разом з тим, багато конфліктів, по суті, безпредметні. Ставлення до розмірах конфлікту необхідно для визначення адекватності дій, що робляться.

Профілактика конфлікту передбачає усунення його основи. Учасникам конфлікту пропонується вдуматися в доводи один одного, осмислити наслідки конфлікту, переорієнтувати негативне ставлення один до одного на нейтральне. Зазвичай учасники конфлікту навіть не підозрюють, що їх доводи багато в чому сходні і швидше зближують їх, ніж роз'єднують. Серед методів вирішення конфлікту найбільш часто застосовується метод "випускання пари". Його суть полягає в тому, що противники висловлюють свої звинувачення третій стороні (керівнику), і стараються сформулювати їх логічно. При цьому багато відкидається, оскільки конфлікт ґрунтується на емоціях, а не на об'єктивних причинах. З огляду на те, що міжособистісний конфлікт трудноразрешім, єдиним засобом його подолання є збільшення психологічної дистанції. По-цьому слід розвести конфліктуючих і тим самим перевести конфлікт в інше русло. Зниженню рівня конфліктності сприяє застосування методу "над-завдань". Він спрямований на те, щоб змусити учасників конфлікту думати про інших, більш важливих проблем, ніж з'ясування стосунків. Цей метод передбачає по-потяг протиборчих сторін в активну спільну діяльність, оскільки виникають в ході її міжособистісні контакти можуть привести до руйнування негативних стереотипів і групових антиподів. При цьому значущий для всіх результат діяльності повинен залежати від співпраці, а не від суперництва і супроводжуватися посиленням позитивної інформації один про одного.

**ТЕМА 10. МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.**

1. ***Поняття та сутність концепції управління персоналом.***

Інтегральною характеристикою ефективності управління в організаціях є їх керованість. Це, з одного боку, та ступінь контролю, який керуюча підсистема будь-якого організаційного цілого здійснює по відношенню до керованої. З іншого боку, це той ступінь автономії, яку керована підсистема зберігає по відношенню до керуючої. Межі керованості визначаються складністю керованого об'єкта, за-закономірності розбіжністю між формальною і неформальними структурами, що не-повнотою і недостовірність інформації, якістю рішень. Найбільш адекватним критерієм ступеня керованості є який здійснюють управлінських рішень. Підвищення керованості забезпечується за рахунок поліпшення якості керуючих впливів, об'єднання персоналу навколо спільних цілей і розвитку системи мотивації.

Процеси управління людьми здійснювалися в усіх цивілізаціях і різних соціумах. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять у певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірне організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили нарівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом. Концепція управління персоналом – система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

1. ***Цілі та функції системи управління персоналом.***

Основна мета управління персоналом:

• формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу із сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;

• забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

• організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;

• соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;

• відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Отже, завдання зводиться до:

– забезпечення підприємства в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період і на перспективу;

– створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;

– задоволення розумних потреб персоналу;

– забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;

– максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний. До організаційного відносять:

– формування персоналу – це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір і розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

– стабілізація персоналу – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації та закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний пов'язаний із: використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Управління персоналом повинно орієнтуватися на тенденції та плани розвитку організації, досягнення основних її цілей, що вимагає урахування таких аспектів:

– довгостроковий розвиток організації;

– забезпечення ринкової незалежності;

– одержання відповідних дивідендів;

– самофінансування розвитку підприємства;

– збереження фінансової рівноваги;

– закріплення досягнутого.

Виходячи з цього, основним завданням управління персоналом є: – удосконалення кадрової політики;

– використання і розвиток персоналу;

– вибір і реалізація стилю управління людьми;

– організація горизонтальної координації та кооперації;

– покрашення організації робочих місць і умов праці;

– визнання особистих досягнень у праці;

– вибір системи оплати і стимулювання.

1. ***Фактори, що впливають на персонал організації.***

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління. Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що: – по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двостороннім; – по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; – по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30-50 років; – і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами. Управління персоналом у даний час повинно акцентувати увагу на таких позиціях: • людина – джерело доходу; • уся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку; • успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми. На думку багатьох зарубіжних економістів, головним у роботі з людськими ресурсами є:

– використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, у першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями;

– інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми.

Стратегія управління людськими ресурсами – це визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Іншими словами, управління персоналом – це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників.

1. ***Стилі управлінської діяльності.***

Стиль управління – це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих. Основними стилями управління є автократичний, демократичний, ліберальний. Автократичний стиль – це поведінка керівника, який має достатній обсяг влади для нав'язування своєї волі підлеглим. Основними позитивними характеристиками керівника-автократа є: відданість, ризикованість, оперативність, настирливість тощо. Негативним у керівника-автократа є: надмірна централізація влади, свідоме обмеження контактів з підлеглими, нетерпимість до заперечень, формальне проведення нарад, перевищення меж законів, часте застосування адміністративних стягнень тощо. Демократичний стиль управління. Демократичний стиль – це поведінка керівника, який намагається не нав'язувати свою волю підлеглим, а створює клімат у колективі, де працівники мотивують себе самі до праці через потреби вищого рівня. Основними позитивними характеристиками керівника-демократа є справедливість, повага до підлеглих, турбота про них, делегування другорядних питань підлеглим, прислуховування до думок підлеглих, доведення вказівок підлеглим у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, інформування колективу про стан справ та перспективи розвитку організації тощо. Ліберальний стиль управління Ліберальний стиль – це поведінка керівника, який надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за ними. Основними позитивними характеристиками керівника-ліберала є: ввічливість, добродушність до підлеглих, готовність вислуховувати пропозиції та навіть критику підлеглих тощо. Негативним у керівника-ліберала є: відсутність ініціативи, очікування вказівок зверху, невпевненість, легкість впливу оточуючих, невимогливість до підлеглих, легко роздає нереальні обіцянки, безконтрольність, якщо вказівка не виконується підлеглим, може виконувати її сам тощо.

1. ***Принципи управління персоналом.***

Система управління – це упорядкована сукупність взаємопов’язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономне, але спрямовані на досягнення загальної мети. Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитися відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи. Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних та організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу. Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямами є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку. При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки. По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру й умов роботи організації. По-друге, усі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички й уміння відповідно до вимог завдання. По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій. І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей. Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку. Отже, щоб успішно розвиватися, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності і єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом. Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління. Отже, соціально-економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління – це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі.

1. ***Методи управління.***

У теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як "метод батога". Вони орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

– правові норми й акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;

– інструкції, організаційні схеми, нормування;

– накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як "метод пряника". За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

• формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;

• задоволення культурних і духовних потреб працівників;

• встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;

• встановлення моральних санкцій і заохочення;

• соціальний захист.

**ТЕМА 12. УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА**

1. ***Роль культурного чинника у вирішенні сучасних проблем управління суспільством.***

Соціологія розглядає культуру як ціннісно-нормативну систему, яка впорядковує і регулює життєдіяльність суспільства на всіх рівнях соціальної ієрархії. Культура в соціології береться в тому аспекті, який безпосередньо пов'язаний з регулюванням поведінки людини, соціальних груп, функціонуванням і розвитком суспільства в цілому. На перший план висувається її цінністно-нормативний зміст. Соціологія при самому загальному підході виділяє три характерні особливості культури: 1) культура – це система цінностей, символів, значень, які є загальновизнаними; 2) культура – це те, що опановує людина в процесі своєї життєдіяльності, засвоєння символів і цінностей, які формують позагенетичну програму її поведінки і життєдіяльності; 3) культура – це все те, що транслюється від покоління до покоління, інтеріоризується, передається в ході соціалізації. Культурні стандарти не тільки спрямовують і регулюють поведінку людей і колективів, а й разом з тим допомагають людям організовувати своє колективне життя. Охарактеризоване вище соціологічне розуміння культури як цінностн-нормативної, регулятивної системи охоплює і такий її прояв, як соціальне управління. З управлінською діяльністю культура пов'язана щонайменше у двох планах. З одного боку, культура суспільства впливає на формування і функціонування управлінської діяльності на всіх рівнях і в усіх сферах суспільного життя. Сутність цієї характеристики управлінської діяльності полягає в тому, що в ній знаходять своє місце цінності, напрацьовані культурою. Ці цінності в конкретних управлінських системах втілюються в різній мірі, залежно від чого можна характеризувати рівень управлінської культури в конкретних умовах місця і часу. З іншого боку, самі процеси культурної творчості в різних сферах суспільного життя зазнають на собі цілеспрямовані дії з боку тих чи інших управлінських структур. Іншими словами, соціальне управління виявляється "вбудованим" у відповідні процеси культурної творчості. Для вирішення проблеми розмежування понять “управлінська культура” та “організаційна культура”, доцільним буде виокремити декілька типових підходів до розгляду даної проблематики. Представники першого підходу розглядають культуру більш широко, використовуючи терміни “управлінська культура” і “культура управління” в загальному розумінні та визначають її як рівень організації певної діяльності, що забезпечує цілісність і якість функціонування державно-управлінської системи. Даний підхід включає в поняття управлінської культури матеріальні й духовні її форми, що впроваджуються і використовуються в управлінні, процес їх практичної реалізації а також рівень духовного розвитку, відповідні знання, вміння, навички управлінців. Прибічники другого підходу зосереджують увагу на корпоративній культурі або культурі організації, визначаючи її як свідомо або підсвідомо прийнятий групою комплекс переконань, необхідний для вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Представники третього підходу розглядають управлінську культуру державного службовця, звужуючи її широке розуміння до “творчої самореалізації, етично-моральних переконань та ідеалів адекватно до правових норм управлінської діяльності”. Таким чином, у визначені ґенези “культура – управління” можна виділити три підходи: загальнопоняттєвий, внутрішньо-організаційний та особистісний. Кожному з них відповідає певна група складових елементів, які власне й формують управлінську культуру.

1. ***Загальнопоняттєвий підхід до аналізу управлінської культури, механізм її формування.***

Виокремлюють такі елементи управлінської культури як органічної складової загальної культури суспільства: 1) управлінські знання (теорія управління, менеджменту), відповідна свідомість, почуття, настрої; 2) суспільні відносини, перш за все – управлінські, організаційні, в яких матеріалізуються знання, норми, зразки; 3) управлінська діяльність, яка має творчий характер і в процесі соціалізації дозволяє перетворювати знання, цінності суспільства на стійкі риси особистості – творити як саму особистість, так і її культуру, норми поведінки особистості, мотиви інноваційно-управлінської діяльності. Отже, *управлінську культуру* можемо визначити як єдність характерних для нинішнього етапу розвитку суспільства управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин, творчої управлінської діяльності.

Саме тому *механізм її формування* є таким: формування знань, управлінських концепцій проектів, програм тощо; розвиток управлінських відносин; мотивація творчої діяльності у сфері управління, утвердження поваги в суспільстві до соціальних інститутів, держави, законів, моралі, права; вироблення і впровадження управлінських технологій, які оптимізують сам процес управління і об’єднують управлінські знання, відносини, творчу діяльність, роботу соціальних інститутів. На цьому рівні аналізу виокремлюють три типи управлінської культури: 1) адміністративно-командну; 2) інформаційно-аналітичну; 3) соціально орієнтовану.

1. ***Типи управлінської культури (адміністративно-командна; інформаційно-аналітична; соціально орієнтована).***

*Організаційна культура* – це система формальних та неформальних правил і норм діяльності, звичаїв, традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників певної організації, яка відрізняється стилем керівництва, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємного співробітництва, ідентифікування робітників з організацією і цілями її розвитку. Існує декілька *підходів до типології організаційної культури*. Кожний підхід використовує певні критерії для аналізу організаційної культури, що дозволяють виділити провідні тенденції життєдіяльності різних організацій.

1. ***Типологія управлінської культури Г. Хофштеда, Т. Е. Дейла, Р. Акоффа.***

*I. Типологія Г. Хофштеда.* Голландський вчений професор антропології Герт Хофштед виділяє чотири аспекти в організаційній культурі. Його типологія була побудована на підставі практичних досліджень в 80-х рр. ХХ ст. Він опитав більше 60 000 менеджерів і співробітників організацій більш ніж у 60 країнах світу щодо задоволеності своєю працею, колегами, керівництвом, сприйняття проблем, що виникають у процесі роботи, життєвих цілей і професійних переваг. Аналізуючи результати дослідження, Г. Хофштед виявив доволі важливі розходження в поведінці менеджерів і фахівців різних країн. Він з'ясував, що більшість розходжень у робочих цінностях і відносинах пояснюються національною культурою, а також залежать від місця в організації, професії, віку й статі. Підсумовуючи найбільш важливі розходження, Г. Хофштед виділив аспекти, що характеризують менеджерів, фахівців і організацію в цілому: • *індивідуалізм – колективізм* (колективістська спільнота вимагає великої емоційної залежності людини від організації й відповідно високої відповідальності організації за своїх працівників. Якщо колективістська культура організації здійснює прийняття рішень на основі добрих особистих відносин, то індивідуалістська – робить головний наголос на формально-діловому принципі); • *дистанція влади* (характеризується рівень демократизації/авторитаризації управління. Вводяться поняття низького або високого індексів дистанції влади, що показують глибокі розходження в структурі управління організацією, у системі розподілу ролей тощо). • *прагнення до запобігання невизначеності* (міра, у якій люди даної організації віддають перевагу структурованим ситуаціям на противагу неструктурованим. Структурованими є ситуації з ясними й чіткими правилами щодо того, як треба поводитися. Ці правила можуть бути формалізовані, а можуть підтримуватися традиціями. В організаціях з високим рівнем запобігання невизначеності керівники, як правило, концентруються на приватних питаннях і деталях, орієнтовані на виконання завдання, не люблять приймати ризикованих рішень і брати на себе відповідальність); • *«мужність – жіночність»* (М. Хофштед визначає *маскулинізм* (мужність) як ступінь, у якій домінуючими цінностями в суспільстві є наполегливість, здобування грошей і придбання речей (матеріалізм) і не надається особливого значення турботі про людей. Він визначає *фемінізм* (жіночність) як ступінь, у якій домінуючими цінностями в суспільстві вважаються взаємини між людьми, турбота про інших і загальну якість життя); • *довгостроковість орієнтації* (довгострокова орієнтація характеризується орієнтацію у майбутнє й виявляється у прагненні до заощаджень і накопиченню, у завзятості й наполегливості в досягненні цілей. Короткострокова орієнтація характеризується орієнтацією у минуле й сьогодення й виявляється через повагу традицій і спадщини, через виконання соціальних зобов'язань). *II. Типологія Т. Е. Дейла.* Т. Дейл виділив чотири головних типи корпоративної культури. Як параметри, які аналізуються, він обрав *рівень ризику й швидкість одержання зворотного зв'язку.* На підставі сполучення цих параметрів були виділені такі типи організаційної культури: 1. *Культура високого ризику й швидкого зворотного зв'язку.* Світ індивідуалістів, які постійно ризикують, але одержують зворотний зв'язок швидко незалежно від того, чи правильні їхні дії чи ні (індустрія розваг, будівництво, управлінський консалтинг, реклама). 2. *Культура низького ризику й швидкого зворотного зв'язку.* Всі дії одержують швидкий зворотний зв'язок. Клієнт «керує балом» і визначає все. Обслуговування клієнта, прагнення догодити йому є суттю цієї культури. Важлива команда, а не окрема людина (організації зі збуту, магазини роздрібної торгівлі, компанії з обчислювальної техніки, підприємства масової торгівлі споживчими товарами, компанії зі страхування життя). 3. *Культура високого ризику й повільного зворотного зв'язку.* Високий ризик, гранично високі інвестиції, повільний зворотній зв'язок, тривалий процес прийняття рішень, життєстійкість і довгострокова перспектива – от характерні риси підприємств із таким типом організаційної культури. Цикли прийняття рішень займають часто роки. Девізом тут є слова «навмисність» і «робіть правильно», а не «дійте за всяку ціну» (нафтові компанії, архітектурні фірми, виробники товарів виробничого призначення, авіаційні компанії, комунальні служби). 4. *Культура низького ризику й повільного зворотного зв'язку.* Невеликий ризик, повільний зворотний зв'язок, увага співробітників і керівництва концентрується на технічній досконалості, розрахунку ступеня ризику, деталях. Дефіцит зворотного зв'язку змушує службовців зосереджувати свою енергію на тому, як вони щось роблять, а не на тому, що вони роблять. Гаслом такої фірми може бути «прагнути до технічної досконалості в роботі» (страхування, банківська справа, фінансові послуги, будівельні товариства, урядові департаменти). *III. Типологія Р. Акоффа.* Р. Акофф (класик теорії менеджменту) аналізував культуру організацій як відносини влади в групі або організації. Для дослідження він виділив два параметри: ступінь залучення працівників до встановлення цілей у групі/організації й ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. На підставі порівняння даних параметрів було виділено чотири типи організаційної культури з характерними відносинами влади. 1. *Корпоративний тип культури.* Низький рівень залучення працівників до встановлення цілей, низький рівень залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини автократії (традиційно керована корпорація із централізованою структурою). 2. *Консультативний тип культури.* Високий рівень залучення працівників до встановлення цілей, низький рівень залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини «лікар –пацієнт» (інститути соціальних і інших послуг, лікувальні й навчальні заклади). 3. *«Партизанський» тип культури.* Низький рівень залучення працівників до встановлення цілей, високий рівень залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини автономії (кооперативи, творчі союзи, клуби). 4. *Підприємницький тип культури.* Високий рівень залучення працівників до встановлення цілей, високий рівень залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини демократії (групи й організації, керовані «за цілями» або за «результатами», компанії зі структурою «перевернутої піраміди»).

1. ***Особистісний підхід до аналізу управлінської культури***

До основних норм культури управлінця слід віднести: правову культуру (обов’язковість виконання норм чинного законодавства), особисту культуру (високий рівень кваліфікації, належне естетичне виховання, гарний зовнішній вигляд, шанобливу форму звернення до підлеглих), раціональний розподіл робочого часу (чітка робота з документами, уважна робота з кадрами, невідкладне вирішення соціально-економічних питань, своєчасне проведення нарад і переговорів, планування вільного часу, мінімізація незапланованих витрат часу), культуру робочого місця (відсутність зайвих паперів, відповідне естетичне оформлення кабінету та ін.), культуру проведення масових заходів, прийому відвідувачів, культуру роботи з кореспонденцією, мовну та організаційну культуру. Перелічені норми дозволяють управлінцю сформувати у власному розумі відповідний образ ідеального керівника, якого він свідомо чи підсвідомо прагне. Культура формулює правила еталонної компетентності керівника, його зовнішнього вигляду, манери поведінки тощо.

1. ***Основні норми культури управлінця.***

Формування в умовах ринку нової парадигми управління обумовлює соціальний запит на якісно новий тип управлінця. На перше місце висуваються такі управлінські вимоги, як: новаторське мислення, креативність в роботі, самостійність, готовність до розумного ризику. Управлінець має виконувати в різні періоди і в різній мірі професійні, організаційні, психологічні ролі. Крім цього особлива увага приділяється управлінській етиці, принциповим моментом якої є готовність управлінця взяти на себе відповідальність за невдачі організації, незважаючи на міру його персональної відповідальності.