**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. **Об’єкт і предмет соціології управління. Основні задачі та функції соціології управління.**
4. **Структура соціології управління**
5. **Співвідношення соціального менеджменту і соціології управління.**
6. **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**
2. **Розробка уявлень про управління суспільством в добу Відродження та Просвітництва (Дж. Локк, Ж.-Ж. Руссо, Т. Гоббса, Ш. Монтеск’є)**
3. **Вчення про бюрократію М. Вебера**
4. **Становлення наукових підходів до процесу управління (У. Тейлор, Г. Форд, Г. Емерсон, А. Файоль, А. Гастев)**
5. **«Хоторнський експеримент» (Е. Мейо, М. Фоллет, Ф. Херцберг, Л. Уорнер)**
6. **Системний підхід до управлінських процесів (П. Блау, Р. Мертон, Т. Парсонс, Г. Саймон)**
7. **Загальна теорія систем та кібернетична теорія управляння**

**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

**2. 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.

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.

**3. 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.

**4. 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).

**5. «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.

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.

**6. 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.

**7. 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**
2. **Наукове визначення соціального управління**
3. **Принципи соціального управління**
4. **Об’єкти соціального управління**
5. **Об’єкти 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.

**2. Функції соціального управління.**

Функції соціального управління. Виділяють такі основні функціїсоціального 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 керуючоюпідсистемою; 3) цілей-систем, що забезпечують стабільність, цілісність,стійкість керованої системи.Адміністративна: відображає діяльність управлінської структури наоснові законодавства в області праці й нормативних актів, що регулюютькадрову сферу й складні трудові відносини.Інформаційно-аналітична: забезпечує інформаційне забезпеченняуправлінської структури, підлеглих їй структурних підрозділів і окремихіндивідів, включених до складу даної організації.Соціальна: забезпечує соціальну підтримку й захист працівників,створення умов для їхньої ефективної праці, визначенні рівня заробітноїплати, соціальних пільг тощо.Прогнозування: визначення можливих змін у навколишньомусередовищі й відповідної цьому трансформації завдань і дій даної організації,а також внутрішніх змін у самій організації.Контроль і корекція: спрямована на недопущення зривів і невиконаннядоручених завдань, на підвищення ефективності і якості роботи всіхпідрозділів і ланок даного об'єкта управління.

**3. 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.

**4. 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).

**5. 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.**

**УПРАВЛІНСЬКИЙ ЦИКЛ, ЙОГО СТРУКТУРА**

1. **Сутність управлінського рішення.**
2. **Індивідуальне та колегіальне управлінське рішення.**
3. **Фактори, які впливають на процес прийняття рішення(інформаційні, мотиваційні, характерологічні, технологічні).**
4. **Здійснення соціального контролю й оцінка ефективності управління**
5. **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 5.**

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

1. **Роль інформації в управлінні соціальними процесами.**
2. **Поняття «соціальна інформація», «управлінська інформація», «соціально-управлінська інформація».**
3. **Функції соціально-управлінської інформації.**
4. ***Класифікація соціально-управлінської інформації.***
5. **Вимоги до якості соціальної управлінської інформації**
6. **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 6.**

**СОЦІАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ’ЄКТ І СУБ’ЄКТ УПРАВЛІННЯ**

**1. Сутність організації: типи, види.**

**2. Соціальна організація: ознаки, структурні елементи.**

**3. Поняття влади та ієрархії в управлінні. Основні форми влади.**

**4. Інститути соціального управління. Функцій соціальних інститутів.**

**1. Сутність організації: типи, види, форми управління.**

Соціологія управління нерозривно пов'язана з вивченням організацій, оскільки управлінська діяльність на мікрорівні здійснюється переважно в організації.

*Організація* (від лат. organisatio — формую, створюю) характеризується як:

* Внутрішня впорядкованість, погодженість взаємодії окремих елементів або частин системи відповідно до структури цілого – організація як стан.
* Об'єднання людей для спільного досягнення поставленої мети, що діють

у рамках певної структури й на основі правил, встановлених для цієї організації – організація як система.

* Певного роду діяльність, сукупність процесів або дій, що ведуть до

утворення організаційної структури управління, удосконалення взаємозв'язків її елементів і забезпечення ефективного функціонування (організаторська діяльність) – організація як процес.

* Результат забезпечення функціонування системи управління, що відбиває

її стан, тобто організованість – це організація як метод. Метод зміни сформованих станів систем або процесів функціонування.

Дві специфічні риси відрізняють організації від інших видів соціальних груп:

• по-перше, організації – це, насамперед, соціальні групи, орієнтовані на

досягнення раціональних, функціональних, специфічних цілей;

• по-друге, організації – це такі групи, яким властивий високий рівень формалізації. Їхня внутрішня структура високо формалізована в тому розумінні, що правила, регламенти, розпорядок охоплюють практично всі сфери діяльності її членів.

У своєму повсякденному житті люди виявляються втягненими в діяльність безліч організацій, включаючи навчальний заклад, виробничий колектив, спортивну команду тощо, причому всі ці організації поділяються на два основних типи – неформальні й формальні.

*Неформальна* — система міжособистісних зв'язків, що виникає на основі взаємного інтересу індивідів один до одного поза межами функціональних потреб, тобто спільнота людей, яка виникає безпосередньо, стихійно, заснована на особистому виборі зв'язків і асоціацій між собою (товариські відносини, взаємна симпатія, аматорські інтереси тощо).

*Формальна* — це форма відносин всередині офіційно сформованного колективу й означає систему відносин, зафіксованих посадовими інструкціями, положеннями, наказами й розпорядженнями. Вона передбачає дотримання затверджених норм поведінки й взаємодії співробітників у рамках такого колективу.

**2. Соціальна організація: ознаки, структурні елементи.**

 Соціальна організація– являє собою систему соціальних груп і відносин між ними, об'єднаних для досягнення певних цілей за допомогою розподілу функціональних обов'язків, координації зусиль і дотримання певних правил взаємодії в процесі функціонування системи управління.

В основі побудови будь-якої організації лежить сполучення двох основних принципів:

1) *ієрархічного* (субординаційного, «вертикального»). Стосовно управлінської діяльності цей принцип відбиває вертикаль управлінських відносин, починаючи від її нижчих рівнів (керівники первинної ланки) і закінчуючи вищим рівнем управління.

2) *координаційного* (паритетного, «горизонтального»). Є втіленням функціонального поділу праці. Функціональний поділ закріплюється в системі посадових обов'язків керівника й виконавців. Ця «горизонтальна складова» багато в чому визначає комунікативний простір організації. Сама ж координація є наслідком поділу праці по вертикалі, що по суті представляє собою саме управління*.*

**3. Поняття влади та ієрархії в управлінні. Основні форми влади.**

У процесах управління, на якому б рівні воно не здійснювалося (макро- мезо-, мікрорівень), завжди виникає проблема влади. Поняття влади застосовується для позначення або здатності людей (соціальних груп, класів) привласнювати собі волю інших людей шляхом обмеження їхньої волі (К. Маркс), або відносин, що виникають у результаті, з одного боку, реалізації цієї здатності, а з іншого – готовності людей підкорятися розпорядженням (М. Вебер), або фактичної здатності людей, груп, підрозділів, окремих рольових позицій програмувати й модифікувати поведінку та діяльність інших людей на основі системи засобів (правових, економічних, психологічних, соціокультурних, силових) з метою досягнення певних цілей. У більшості концепцій влада в організації озглядається як прояв права або фактичної здатності одних людей, насамперед посадових осіб, забезпечувати «покору» інших.

Основними компонентами влади є її суб'єкт, об'єкт, засоби (ресурси) і процес, що приводить у рух всі її елементи і який характеризується механізмом і способами взаємодії суб'єкта й об'єкта. Суб'єктом може бути окрема людина, організація, спільнота людей, наприклад, народ або навіть світове співтовариство, об'єднане в різні організації. Для виникнення владних відносин необхідно, щоб суб'єкт був наділений певними якостями. Насамперед він повинен стояти вище в ієрархічній структурі й мати можливість віддавати накази й розпорядження.

*Ієрархія* (від греч. hieros – священний іаrchе – влада) — розташування частин або елементів цілого в порядку від вищого до нижчого. Термін у соціології вживається для позначення соціальної структури суспільства, бюрократії, а в теорії організації – як принцип управління. Цей термін пов'язаний із владою. Розрізняють ієрархію владну, бюрократичну, військову, партійну й т.д.

Ієрархічна ознака, по-перше, означає централізацію, лінійну півпідпорядкованість нижчих ланок системи вищим. Особливу форму поділу праці не тільки по горизонталі, але й по вертикалі, закріплення за людьми й підрозділами управлінських і виконавчих функцій. По-друге, ієрархія обумовлює цілеспрямовану особисту залежність однієї людини від іншої. По-третє, ієрархія функціонує як влада, тобто діє принцип підпорядкування члена організації правилам, стандартам організації. За відхилення від цих безособистісних, формальних правил і норм до окремих співробітників організації можуть бути застосовані санкції й примусові заходи.

Поняття влади розкривається через:

1) здатність, право й можливість розпоряджатися ким-небудь, чим-небудь, впливати на долі, поведінку й діяльність, традиції людей за допомогою різного роду засобів – закону, права, авторитету, волі, примусу;

2) політичне панування над людьми, їх спільнотами, організаціями, над країнами і їхніми угрупованнями;

3) систему державних органів влади;

4) особи, органи, наділені відповідними державними, адміністративними

повноваженнями, або які володіють різного роду впливом, повноваженнями за звичаєм, або привласнивши їх собі.

В управлінській літературі владу розуміють як можливість діяти або здатність впливати на ситуацію чи поведінку інших людей.Влада може відноситися до індивіда, групи й організації в цілому. Визначення влади як організаційного процесу передбачає, що:

• влада – це потенціал, наявний не тільки тоді, коли застосовується;

• існує взаємозалежність між тим, хто використовує владу, і тим, до кого

вона застосовується,

• той, до кого застосовується влада, має деяку свободу дій.

*Сила влади* залежить від декількох факторів:

• участі в управлінні, при якому виникає розуміння своєї ролі в загальном

процесі руху до мети. Участь в управлінні є засобом самоствердження особистості, потреба участі в управлінні є однією з реальних потреб людини;

• соціально-психологічних особливостей суб'єкта влади (рівень освіти, тип характеру, вік і т.д.);

• мети управління: люди повинні знати, на які цілі орієнтований керівник і чи відповідають ці цілі їхнім інтересам, наскільки вони реальні;

• типу управління: він повинен відповідати конкретній обстановці й реально існуючій ситуації;

• достатності повноважень керівника при прийнятті управлінських рішень;

• авторитету керівника й довіри до його досвіду, кваліфікації, інтелекту й

волі. Він формується на базі загальної зацікавленості й переконаності підлеглих в особливих здатностях керівника. Авторитет являє собою цінні якості, якими підлеглі наділяють керівника і які детермінують їхню покору без погрози санкцій або переконання;

• соціально-психологічної атмосфери діяльності, що сприяє позитивній

реакції на управлінське рішення;

• впливу зовнішнього середовища в діяльності організації.

Очевидно, що для того щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати — необхідно мати основу влади.

Американські дослідники у сфері влади й лідерства Дж. Френч і Б. Равен

розробили зручну *класифікацію* основ *влади*, що включає п'ять основних її форм:

1) *влада, заснована на примусі,* передбачає здатність карати співробітників за непокору. При цьому виконавець вірить, що впливаючий має можливість карати таким чином, що перешкоджає задоволенню його насущної потреби; наприклад, може заблокувати просування по службі;

2) *влада, заснована на винагороді.* У цьому випадку особистість одержує владу за рахунок своєї можливості призначити винагороду, а виконавець вірить, що впливаючий має можливість задовольнити насущну потребу або зробити приємність;

3) *експертна влада* (вплив за допомогою високого професіоналізму). Як правило, керівники домагаються цього типу влади завдяки своїм видими досягненням: виконавець розуміє, що впливаючий має особливе експертне знання відносно даного проекту або проблеми, і приймає на віру цінність цих

знань;

4) *еталонна влада (влада приклада),* заснована на харизмі – влади не логіки або давньої традиції, а сили особистих якостей або здатностей лідера. Влада прикладу, або харизматичний вплив, визначається ототожненням виконавця з лідером або потягом до нього. На рівні підсвідомості виконавець чекає, що підпорядкування зробить його схожим на лідера або принаймні викличе до нього повагу;

5) *законна (легітимна) влада.* У цьому випадку виконавець вірить, що впливаючий має право віддавати накази, а його обов’язок – підкорятися їм. Законну владу дуже часто називають традиційною, маючи на увазі під нею здатність особистості впливати на діяльність інших людей завдяки своєму службовому становищу.

**4. Інститути соціального управління. Функцій соціальних інститутів.**

Розглядаючи соціальні інститути з позицій організаційного, діяльнісного, нормативного підходів, вітчизняна соціологічна, економічна й управлінська література характеризує їх як найважливіші механізми, що забезпечують інтеграцію, координацію, погодженість, упорядкованість дій індивідів і відносин між ними в різних сферах. У той же час визначення даного соціального феномена досить різні.

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 життєво важливі потреби людей.

Що стосується *функцій соціальних інститутів*, насамперед вони поділяються на універсальні й специфічні. Перші властиві всім соціальним інститутам. Серед них прийнято виділяти функції: 1) впорядкування, закріплення й відтворення діяльності й суспільних відносин; 2) регулятивні; 3) соціалізації індивідів; 4) комунікативні.

До специфічних відносяться функції, які властиві тільки якомусь одному виду інститутів. Соціальні інститути задовольняють різні потреби соціальних спільнот і індивідів. Залежно від цих потреб, від специфіки дій і відносин, які регулюються інститутами, виділяють їхні види. У соціології найпоширенішою є типологія, заснована на діяльнісно-фукціональному критерії, а саме: який вид діяльності й відносин регламентується інститутами, які функції у зв'язку із цим інститути виконують.

**ТЕМА 7.**

**ДЕРЖАВА ЯК ГОЛОВНИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ.**

1. **Концепції походження, природа і соціальне призначення держави**.
2. **Ознаки держави.**
3. **Функції держави.**
4. **Форми правління і територіального устрою**

**1. Концепції походження, природа і соціальне призначення держави**. Провідним інститутом політичної системи, що зосереджує максимальну політичну владу, є держава.

Держава - це основний інститут політичної системи суспільства, що здійснює управління суспільством, охорону його політичної і соціальної структури на основі права за допомогою спеціального механізму (апарату). Питання про походження держави протягом багатьох сторіч було предметом довгих дискусій. Висувалися різні гіпотези і теорії.

Одна з найдавніших теорій походження держави - теократична, тобто теорія божественного походження, згідно якої держава наказала людині Богом. Інша, патріархальна концепція, потрактує державу як велику сім'ю, в якій відносини монарха і його поданих ототожнюються з відносинами батька і членів сім'ї. Ще Конфуцій висловив патріархально-патерналистську концепцію держави.

В ХVII-ХVIII століттях оформляються договірні теорії походження держави (Дж.Локк, Т.Гоббс, Ж.Ж.Руссо). Державу сталі розуміти як суспільний договір, згідно якому люди в цілях надійного забезпечення своїх природних прав, свободи, захисту особи і власності погоджуються створити державу. Як відзначав французький мислитель Д.Дідро, люди «усвідомили, що кожній людині потрібно поступатися частиною своєї природної незалежності і підкоритися волі, яка була б волею всього суспільства і була б загальним центром і пунктом єднання всіх їх волі і всіх їх сил».

В ХІХ в. були створені основи марксистської теорії про класи і державу, згідно якій держава є політичною машиною для придушення пануючими класами трудящих мас. Держава виникає разом з розділенням суспільства на класи і зростанням класових антагонізмів. В.І.Ленін підкреслював: «Держава є орган класового панування, орган пригноблення одного класу іншим, є створення «порядку», який узаконює і зміцнює це пригноблення, стримуючи зіткнення класів». Марксизм припускає, що класи зникнуть так само неминуче, як неминуче вони у минулому виникли. Із зникненням же класів зникне («відімре») і держава - такий кінцевий висновок теорії марксиста.

На думку прихильників теорії насильства держава є результатом прямої політичної дії - внутрішнього або зовнішнього насильства, завоювання. Слідством перемоги більшості над меншиною або більш сильного племені над більш слабим є установа переможцем держави. Воно стає органом управління переможеними. В результаті завоювання виникає не тільки держава, але і розподіл суспільства на класи, приватна власність.

На певних етапах історичного розвитку переважала класова природа держави, проте визначаючим завжди було його загально соціальне призначення. Якщо партії, рухи виражають групові потреби, то держава покликана представляти загальний інтерес. Держава виступає найважливішим чинником соціально-економічного і духовного розвитку суспільства.

Держава - це особлива форма організації політичної влади в суспільстві, володіючої суверенітетом і здійснюючої управління суспільством на основі права за допомогою спеціального механізму (апарату).

**2. Ознаки держави.**

Держава - продукт внутрішньої еволюції суспільства. Утворення держави обумовлено необхідністю віддзеркалення загальних потреб і інтересів, які колишні інститути задовольнити не могли: до них відносяться потреби в безпеці, дотриманні прав і свобод індивідів, збереження цивільного миру і правопорядку і т.д. Держава відрізняється високою спеціалізацією і розподілом праці. В структурі держави можна виділити: 1) представницькі органи (парламент);

2) виконавчо-розпорядчі органи: президент, прем'єр, уряд; 3) судову систему; 4) наглядово-контрольні органи; 5) органи охорони громадського порядку;

Держава характеризується наступним ознаками:

 Особлива організація політичної влади, яка, утілюючись в державних органах, виступає як державна влада. Її здійснює особливий прошарок людей, що виконують функції управління і примушення, складових апарат держави, який наділює державно-владними повноваженнями.

 Територіальна організація населення. Державна влада здійснюється в рамках певній території і розповсюджується на всіх людей, що проживають на ній. Цілісність суспільства і взаємозв'язок його членів забезпечує інститут громадянства, або підданства.

 Держава організовує суспільне життя на основі права. Тільки держава займається законотворчістю, тобто видає закони і інші правові акти, обов'язкові для всього населення.

 Держава є суверенною організацією влади. Державний суверенітет виражається у верховенстві влади держави і незалежності її від будь-яких інших властей усередині країни або у взаємостосунках з іншими державами.

 Держава має свій в розпорядженні систему примусового стягування податків і інших обов'язкових платежів, які забезпечують його економічну самостійність.

Держава - це особлива організація політичної влади суспільства, що має у своєму розпорядженні спеціальний апарат примушення, що виражає волю та інтереси пануючого класу або всього народу.

Держава представляє все суспільство в сукупності. Воно є носієм влади, юрисдикція якої розповсюджується на всіх членів суспільства і на всю територію країни. Примусовий характер влади держави, його монополія на застосування насильства принципово відрізняють його від інших політичних інститутів, роблять його основою політичної системи.

**3. Функції держави.**

Держава виконує ряд функцій, які відрізняють його від інших політичних інститутів. Традиційно функції держави по сферах реалізації загальнозначущої мети підрозділяють на внутрішні і зовнішні.

До внутрішніх функцій можна віднести економічну, соціальну, організаторську, правову, політичну, освітню, культурну, виховну тощо:

 економічна функція держави виражається в організації, координації, регулюванні економічних процесів за допомогою податкової і кредитної політики, створенні стимулів економічного зростання або здійснення санкцій;

 соціальна - полягає в задоволенні потреб людей в роботі, житлі, підтримці здоров'я; наданні соціальних гарантій старим, інвалідам, безробітним, молоді; страхуванні життя, власності, здоров'я;

 правова - включає забезпечення правопорядку, встановлення правових норм, які регулюють суспільні відносини і поведінку громадян. Захист правових норм здійснюється спеціальними правоохоронними органами держави (суд, прокуратура і т.д.).

 культурно-виховна - направлена на створення умов для задоволення культурних потреб населення, залучення їх до досягнень світової художньої культури, можливості самореалізації в творчості;

 політична - є однією з головних функцій держави, яка полягає в забезпеченні політичної стабільності, виробленню політичного курсу, що відповідає потребам і сподіванням широких верств населення або підтримки політичного панування класу-власника.

Серед зовнішніх функцій можна виділити:

 функцію взаємовигідної співпраці в економічній, соціальній, технологічній, культурній, торгової і інших сферах з іншими країнами;

 функцію оборони країни.

**4. Форми правління і територіального устрою**

 Держава є особливою формою організації політичної влади, яка має певний устрій. Організацію, устрій і реалізацію державної влади відображає поняття «форма держави». Як сукупність зовнішніх ознак держави вона включає три елементи: форму правління, форму державного устрою, політичний режим.

Форма правління характеризується порядком формування самих найвищих органів державної влади (глава держави, парламент, уряд), а також розподілом між ними повноважень і функцій.

Залежно від того, хто і як здійснює державну владу, як влаштовані, організовані і діють органи держави, розрізняють монархії і республіки.

Монархія - форма правління, при якій верховна державна влада належить одній особі, що посідає свою посаду в установленому порядку престолонаслідування.

Монархії бувають абсолютними і конституційними (обмеженими):

 абсолютна монархія - форма правління, при якій державна влада одноосібно здійснюється монархом;

 конституційна (обмежена) монархія припускає, що влада монарха обмежена якимсь представницьким органом, діючим на основі конституції.

Республіка - форма правління, при якій всі самі найвищі органи державної влади або обираються, або формуються загальнонаціональними представницькими установами.

В рамках республіканської форми правління прийнято розрізняти президентську, парламентську республіки і змішані (президентсько-парламентські) республіки:

 Президентська республіка (США) характеризується жорстким розділенням законодавчої і виконавчої гілок влади. Президент, будучи главою держави, одночасно очолює виконавську владу, не несе відповідальності перед парламентом, оскільки обирається на загальних виборах. Уряд призначається президентом і несе перед ним відповідальність. Президент не має свій в розпорядженні права розпуску парламенту, парламент може змістити президента тільки через процедуру імпічменту.

 Парламентська республіка (ФРН) характеризується тим, що парламент формально є повновладним органом, який формує політично відповідальне перед ним уряд. Взаємостосунки законодавчої і виконавчої гілок влади будуються на принципі співпраці. Президент є главою держави, але виконавська влада зосереджена у уряду на чолі з прем'єр-міністром. Уряд формується партією або коаліцією партій, що мають свій в розпорядженні більшість місць в парламенті.

 Президентсько-парламентська республіка (у Франції, Австрії, Португалії, Польщі, Болгарії) відрізняється подвійною відповідальністю уряду – перед президентом і перед парламентом. Ця форма поєднує в собі сильну президентську владу з ефективним контролем з боку парламенту.

Форма державного устрою - адміністративно-територіальна організація держави, а також система взаємостосунків центральних і регіональних органів влади.

Розрізняють наступні форми державного устрою:

А. Унітарна держава - найпоширеніший вид територіально-політичної організації. В такій державі:

 існують загальні для всієї країни представницькі, законодавчі і судові органи, повноваження яких розповсюджуються на всю територію;

 функціонує єдина система законодавства, єдина правова і грошова системи, єдине громадянство;

 всі адміністративно-територіальні одиниці (області, округи, департаменти, провинції мають однаковий юридичний статус і не володіють якою-небудь політичною самостійністю, тобто не мають своїх законодавчих і зовнішньополітичних органів.

Як правило, ідеї і принципи державного унітаризму, затверджуються і практично реалізуються в країнах, на території яких проживає одна, а не дві або більш крупних націй (етносів). Унітаризм практикується і тоді, коли країна багатонаціональна, але переважну більшість населення її складають представники однієї, основної національності. (напр., Китай). Унітаризм не виключає можливості здійснення в рамках демократичної держави культурно-національної і адміністративно-територіальної автономії, місцевого самоврядування і відповідної децентралізації. Більшість держав миру є унітарною (Великобританія, Франція, Японія, Швеція, Болгарія, Норвегія, Іспанія, Румунія, Польща, Китай, Португалія, Єгипет, Туніс, Марокко і ін.), хоча деякі з них, напр., Китай, Іспанія, Данія, Фінляндія, Італія і ін., мають в своєму складі автономні утворення.

Б. Федеративна держава - це добровільне об'єднання декількох самостійних державних утворень в єдину союзну державу (федераціями в даний час є 20 країн світу).

Основні риси федерації:

 територію федерації утворюють території її суб'єктів (штатів, кантонів. республік тощо);

 існують два рівні влади: федеральний і республіканський;

 наявність подвійної правової системи, подвійного громадянства, двопалатного парламенту, одна з палат якого представляє інтереси суб'єктів федерації, а друга - загальнонаціональні інтереси ;

 зовнішньополітичні інтереси здійснюють федеральні державні органи.

В багатонаціональних державах федералізм - важливий засіб рішення національного питання, збереження і зміцнення єдності і цілісності країни. Важлива роль належить федералізму і в забезпеченні необхідної децентралізації, без чого неможлива достовірно демократична політична система. Федералізм широко використовується в багатьох країнах світу, близько двох десятків яких будується на тій або іншій федеральній основі (США, Росія, Німеччина, Індія, Канада, Австралія, Пакистан, Австрія, Бельгія, Швейцарія, Югославія, Бразилія, Аргентина, Мексика, Бірма, Венесуела та ін.).

В. Конфедерація - форма міждержавного об'єднання, при якій держави – суб'єкти конфедерації утворюють постійний союз в цілях координації своєї діяльності в тих або інших сферах, повністю зберігаючи свою незалежність.

Конфедерація звичайно не має свого особливого, єдиного громадянства, єдиної правової і податкової системи. Кожний суб'єкт конфедерації має власні суверенні державні органи, а органи конфедерації, як правило, складаються з представників її суб'єктів. Історично конфедерація звичайно передувала федерації і була перехідною формою до неї від повної роздробленості. Так, конфедерацією були США до 1787 р., Швейцарія до 1848 р., Нідерланди до 1795 р., Німеччина до 1867 р. В сучасному світі конфедерація не має помітного розповсюдження. Швейцарія, яка дотепер офіційно іменується конфедерацією, насправді вже давно є федерацією.

**ТЕМА 8.**

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ.**

1. **Вимоги до якості соціальної управлінської інформації**
2. **Причини виникнення конфліктів в організації.**
3. **Стадії проходження конфлікту в організації. Розв’язання конфлікту та його наслідки.**
4. **Організаційні, соціологічні та культурні, соціально-психологічні засоби управління конфліктом в організації**
5. **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 9.**

**УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА**

1. **Роль культурного чинника у вирішенні сучасних проблем управління суспільством.**
2. **Загальнопоняттєвий підхід до аналізу управлінської культури, механізм її формування.**
3. **Типи управлінської культури (адміністративно-командна; інформаційно-аналітична; соціально орієнтована).**
4. **Типологія управлінської культури Г. Хофштеда, Т. Е. Дейла, Р. Акоффа.**
5. **Особистісний підхід до аналізу управлінської культури**
6. **Особистісний підхід до аналізу управлінської культури**
7. **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.