МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра соціології і публічного управління

КОНТЕНТ ЛЕКЦІЙ
з навчальної дисципліни
«Соціологія управління»

Харків – 2023

ТЕМА 1.

СОЦІОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК НАУКА ТА НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

1. Соціальна природа управління.

2. Зміст та специфіка соціального управління.

3. Підходи до визначення предмету соціології управління.

4. Об'єкт і предмет соціології управління. Основні задачі та функції соціології управління.Структура соціології управління

5. Актуальні проблеми сучасної соціології управління.

6. ***Соціологія управління в умовах кризи та війни: проблема методологічної спроможності.***

1. Соціальна природа управління.

Управління – це функціябіологічних, соціальних, технічних, організаційних систем, яка забезпечуєзбереження їх структури, підтримує певний режим діяльності. Внайзагальнішому вигляді управління постає як цілеспрямований,координований і свідомо організований процес, який сприяє досягненнюмаксимального ефекту при мінімальних витратах ресурсів, зусиль та часу.

Управління в соціальних системах (соціальне управління) – цеуправління людей людьми. Воно охоплює вплив на діяльність людей,об'єднаних у групи, інші спільноти з їх різними інтересами. Це найбільшскладна сфера управління. Вона є об'єктом дослідження соціальних наук. Упроцесі виробництва, розподілу та споживання матеріальних благ людиоб'єднуються в різні організаційні форми, тобто соціально-економічнісистеми. Тому соціальне управління – властивість, яка притаманнасуспільству. Воно впливає на суспільство з метою його впорядкування,збереження якісної специфіки, вдосконалення і розвитку, й обумовленесуспільним характером праці, а також необхідністю спілкування людей в процесі життєдіяльності.

В центрі уваги соціології управління знаходиться саме соціальнеуправління. *Соціальне управління* можна розглядати як взаємодію керуючих ікерованих суб'єктів у зв'язку з виявленням актуальних проблем їхжиттєдіяльності в соціальній сфері, розробкою, прийняттям та реалізацієюрішень, спрямованих на ефективне функціонування соціальних(демографічних, територіальних, професійних, виробничих, культурнихтощо) спільнот. Специфіка соціального управління виявляється в тому, щовоно пронизує всі рівні управління. Так, на рівні менеджменту соціальнеуправління виявляється в політиці підбору кадрів, їх навчанні, розміщенні,створенні й удосконаленні мотивації їхньої діяльності. На муніципальномурівні соціальне управління має два аспекти. З одного боку, це управлінняперсоналом муніципальних органів, установ, підприємств, з іншого – церобота з формування необхідних і сприятливих умов для життєдіяльностірізних соціальних спільнот у сферах освіти, охорони здоров'я, соціальногозахисту, культури та дозвілля, забезпечення послугами і товарами. На рівнідержавного управління можна спостерігати аналогічну подвійність: 1)управління службовцями державних установ; 2) управління процесаминадання населенню різних послуг, його соціального захисту, розвиткуінфраструктури, оптимізації міграційних потоків тощо.

2. 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.

У науковійлітературі прийнято розрізняти поняття «менеджмент», «соціальнийменеджмент» і «соціологія управління». Менеджмент у широкому розуміннівизначається як управлінський вплив суб'єкта (менеджера) нафункціонування й розвиток конкретних організаційних структур в основномукомерційного характеру з метою досягнення цілей організації, успіху їїдіяльності.

Соціологія управління й менеджмент являють собою два різних рівняуправлінської діяльності, вони відрізняються суб'єктом, об'єктом і предметоманалізу. Соціологія управління на відміну від менеджменту виконуєтеоретико-методологічні функції, оскільки вона розкриває найширші,фундаментальні закони й закономірності функціонування сферіуправлінської взаємодії, принципи, форми, методи управлінської діяльності,виявляє соціальну сутність останньої; механізми управління суспільством якскладною соціальною системою.

Соціальний менеджмент, спираючись на фундаментальні знаннясоціології управління, загальні принципи технологізації соціальногопростору, методи різних наук, переслідує прагматичні цілі – одержатинайбільший соціальний ефект на даному відрізку соціального простору принайменших управлінських витратах. Чим вище кінцевий результат, тимменше втрати управління, тим вище ефективність соціального менеджменту.За соціальним менеджментом, перш за все, закріплюється розробкапрограм діяльності суб'єкта управління, в результаті реалізації яких і будедосягнутий найбільший ефект при найменших управлінських витратах.Внаслідок цього навряд чи має сенс включати соціальний менеджмент усоціологію управління. Спираючись на соціологію управління, так само як іна інші галузі соціального знання, він все-таки має свою предметну область,що перетинається із предметною областю соціології управління, але незводиться до неї.Виходячи з розуміння предмета соціології

управління як управлінськихвідносин, тобто діяльності суб'єктів управління щодо розробки рішень,спрямованих на реалізацію основних напрямків соціальної політики йорганізацію діяльності керованих суб'єктів з метою здійснення ухваленихрішень, 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 їхнєрішення, створює певний образ, модель оптимальних умов життєдіяльностіспільнот у соціальній сфері й оптимальних співвідношеннях між цимиспільнотами.Соціологія управління вносить значний вклад у створенняуправлінського проекту (проекту управлінської діяльності). Розробку тієїчастини управлінського проекту, що містить у собі цільові образи, оцінкиситуацій, прогнозування їх зміни, і здійснює соціологія управління.

3.Об’єкт та предмет соціології управління. Основні задачі та функції соціології управління, структура соціології управління. У соціологічній літературінемає однозначної думки щодо об’єкту та предмету соціології управління.Соціологія управління визначається Є. М. Бабосовим як спеціальнасоціологічна теорія, що вивчає процеси управління в різних типах спільнот ісуспільстві в цілому, різноманітну діяльність органів управління, системупідбору, розміщення й формування управлінських кадрів. До предметноїобласті соціології управління він відносить дослідження й формування цілейуправління, їхню відповідність очікуванням керованих.Соціологія управління займається вивченням людей, їхнімивзаєминами, зв'язками, їхньою свідомістю, поведінкою у процесі спільноговиконання завдань (Ж. Т. Тощенко).Відповідно до точки зору М. В. Удальцової, соціологія управліннязводиться до вивчення процесів соціального управління на виробництві.Оскільки половина активного життя людини проходить у сфері праці,виробництва й узагалі економічної діяльності, особливої уваги заслуговуютьті соціальні відносини, які

формуються й функціонують у даномусоціальному середовищі. Наука, що вивчає їх і встановлює основні критеріїефективності їхнього функціонування з погляду всіх суб'єктів соціальнихвідносин, називається соціологією й психологією управління.

Соціологія управління розуміється як частина загальної соціології, щорозглядає процес становлення, функціонування і розвитку певної сферижиттєдіяльності й культури узгоджено діючої спільноти людей; досліджуємеханізм соціальних змін і соціальних відносин, закономірності соціальнихдій і поведінки в системах і процесах управління (Т. П. Галкіна). Включенняв предмет соціології управління закономірностей соціальних дій і поведінкив системах і процесах управління в підсумку приводить до зведеннясоціології управління до соціології менеджменту.Об'єктом соціології управління виступає соціальне управління, тобтоуправління в суспільстві, що представляє собою взаємодію керуючих ікерованих суб'єктів, у процесі якого виробляються й реалізуються програмиефективного функціонування різних соціальних спільнот (Г. Є. Зборовський).

Отже, враховуючи різні підходи до визначення *об'єкту соціологіїуправління*, можна сказати, що це різні типи соціальних спільнот, організації,соціальні інститути та суспільство в цілому, його окремі сфери, їх взаємодіяу процесі функціонування та розвитку, вироблення та досягнення спільнихцілей.*Предметом соціології управління* виступають управлінські відносини,процеси їх інституціоналізації та соціальні механізми оптимізаціїуправлінського впливу. При цьому до управлінських відносин відноситьсявесь комплекс взаємозв’язків між суб’єктами діяльності з приводувироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Управлінськівідносини мають ґрунтуватися на певних принципах, формах, методах,стилях управлінської діяльності. Оскільки управлінські відносини маютьсуб’єктно-об’єктний характер, вони можуть розглядатися, з одного боку, якумови взаємодії суб’єктів управлінського процесу, а з іншого – як результатцієї взаємодії. Іншими словами, суб’єктно-об’єктні відносини в

процесіуправління визначаються вивченням як інститутів управління, так ісоціальних результатів управлінських рішень, які приймаються.

Таким чином, *соціологію управління* можна визначити як галузьсистеми 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 абозміни, 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 інститутівуправління, прогнозування соціальних наслідків реалізації управлінських рішень.

4. Основні задачі, методи та функції соціології управління.

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

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

2) оціночна – оцінка відповідності / невідповідності існуючої в даномусуспільстві, організації системи управління основним тенденціям цьогосуспільства, соціальним очікуванням, потребам і інтересам більшостінаселення;

3) прогностична – виявлення найбільш імовірних і бажаних змін вуправлінській діяльності в межах найближчого або більш віддаленогомайбутнього, тобто на визначення можливих траєкторій розвиткууправління, на його прогнозування;

4) освітня (навчальна) – на основі визначення й оцінки значущості тихабо інших управлінських концепцій, тенденцій їхнього розвитку

йудосконалювання, 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 директивнихвказівках, базуються на владі, дисципліні й відповідальності. Ці методивідрізняються від інших чіткою адресністю директив, обов'язковістювиконання розпоряджень і вказівок, їхнє невиконання розглядається як прямепорушення виконавчої дисципліни й спричиняє певні стягнення (системазаконодавчих актів країни, система нормативних документів управлінськихструктур; система планів, програм, завдань, які розробляються в організації,фірмі; система оперативного управління (заохочення, санкції, передачаповноважень)).

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

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

4. Самоврядування як різновид саморегулювання соціальної системи.Виявляється як процес перетворення людини, трудового колективу з об'єктауправлінської діяльності на її суб'єкт. Самоврядування виступає якколективне управління, як участь усіх членів організації, усього населення вроботі відповідного органу управління, як включення виконавців у процесивироблення загальних рішень. Формами самоврядування виступають загальнізбори (конференція) колективу, акціонерів даного підприємства, які

можутьприймати управлінські рішення. Методи самоврядування: обговорення,голосування, вибори.

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

5.Соціологія управління в умовах кризи та війни: проблема методологічноїспроможності.

В умовах ринкової економіки забезпечення соціальної безпеки є головною умовою для ефективного функціонування підприємства. Соціальний захист працівників є важливим фактором існування, а також розвитку підприємства як соціальної ланки держави. Сьогодні, у надзвичайно важких умовах повномасштабної війни в країні, значна частина підприємств продовжують здійснювати свою господарську діяльність, попри численні безпекові ризики. Діяльність підприємств є основою економічної стабільності України і зараз як ніколи важлива. Україна зазнає великих втрат у цій війні, які зростають у тому числі і через загибель працівників на робочих місцях. Щодня у нашій державі гинуть працівники при виконанні своїх трудових обов'язків. При дослідженні соціальної безпеки підприємства, неможливо уникнути її зв’язку із соціальною безпекою держави. Зазвичай науковці розглядають соціальну безпеку як частину економічної безпеки.

Сучасні зміни у суспільстві, які пов’язані з агресією по відношенню до України, загострили негативні на-слідки спричинені COVID-19 для більшості бізнесів. Більша частина підприємств, які лише почали адаптуватися до дистанційної системи управління та налагоджувати відповідні процеси, стикнулась з новим викликом – воєнною агресією, яка привнесла руйнації, втрату майна, а також втрату персоналу. Фактично бізнес опинився в ситуації, коли необхідність налагодження дистанційного процесу в діяльності стала не спробою розширення бізнесу, а вимогою виживання. Одним з вагомих аспектів для забезпечення подальшого функціонування

стає й важливість зміни у підходах до управління персоналом. Разом з тим, у кожного суб'єкту економічних відносин управління персоналом є індивідуалізованим, внаслідок самої специфіку здійснення економічної діяльності. Зрештою не всі підприємства мають змогу функціонувати повністю у режимі дистанційного керівництва. Окремі види діяльності потребують і надалі реальних активів та забезпечення виробничого процесу на місцях. Тому внаслідок військових дій такі підприємства змушені були релокуватися із зон бойових дій у нові для них частини країни, у невідомі конкурентні умови та інтегруватися у сформоване роками у цих «безпечних регіонах» бізнес середовище. Ці процеси вплинули й на кадрові стратегії. Частина наявних працівників була втрачена як внаслідок виїзду закордон, так і у зв'язку з неможливістю релокувати бізнес зі всім персоналом. Тому механізми управління персоналом в умовах воєнного стану суттєво різняться та набувають індивідуального характеру, що неможливо застосувати масово у вигляді певного «шаблону». З іншого боку, економічні умови ведення бізнесу теж зазнають змін. Змінюються купівельна спроможність споживачів та їх споживчі настрої, посилюються вимоги до кредитування, зростає частка неплатежів за укладеними договорами, що збільшує дебіторську заборгованість тощо. Усе це тією чи іншою мірою негативно позначається на ефективності більшості підприємств, що призводить до погіршення показників результативності та ефективності їх діяльності. За таких умов проблеми управління персоналом стають другорядними порівняно з важливістю «виживання» бізнесу. Проте, така ситуація спроможна призвести у довгостроковій перспективі до втрати бізнесу внаслідок втрати ефективних кадрів. Нові виклики – це завжди складно, породжує нові проблеми та загострює існуючі кризи. Війна – це виклик, який вимагає ефективного функціонування системи публічного управління, щоб загроза зовні не зламала країну зсередини. Для того, щоб дослідити особливості функціонування та показники ефективності публічного управління в умовах війни, варто визначити, що ми розуміємо під

поняттям “державне управління”. І цьому контексті воно постає як механізм формування та реалізації державної політики на всіх рівнях. Основним завданням державного управління завжди залишається регулювання та вдосконалення форм і методів управлінської діяльності. В демократичній країні воно відповідає за впровадження стратегії сталого розвитку країни та забезпечення прав і свобод людини. В більшості вітчизняних досліджень по темі ефективності державного та публічного управління вчені зазначають ряд недоліків, які були притаманні публічному управлінню в Україні: – корумпованість; – наявність колізій та внутрішніх суперечливих елементів; – недосконале законодавче врегулювання; – кадрові кризи, брак компетенцій у службовців; – недостатній рівень прозорості та відкритості; – нечіткість розмежування політичної та адміністративної сфер; – недосконаліть механізму політичного та адміністративного контролю; Всі зазначені фактори є деструктивними елементами в організації ефективної системі публічного адміністрування. І вирішення згаданих проблем залишається актуальним навіть в умовах війни, в іншому випадку актуалізується загроза виникнення кризи публічного управління, що здатне практично паралізувати державу при наявності зовнішнього тиску агресора. Адже саме публічне адміністрування передбачає «функціонування універсального організаційно-правового механізму виявлення, узгодження і реалізації суспільних потреб та інтересів, формування прав та обов’язків учасників суспільних процесів та їх взаємовідносини в правому полі». Публічне управління покликано здійснювати практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, збереження або перетворення. Загалом, сьогодні можна говорити про «широке» і «вузьке» розуміння публічного управління. В широкому сенсі, під публічним управлінням розуміють сукупність усіх видів діяльності держави, у вузькому – діяльність, що здійснюється у сфері виконавчої влади. Як зазначає в своїх дослідженнях Г. Атаманчук: «в суспільних відносинах, різноманітних видах діяльності й багатоманітних соціальних ролях держава управляє не всіма, а

тільки тими їх проявами, сторонами і взаємозв'язками, які мають значення для всього суспільства, відносяться до реалізації загальних потреб, інтересів та цілей». В історичній же ретроспективі ми можемо говорити про зміну управлінської ролі держави по відношенню до тих чи інших сфер суспільної життєдіяльності на різних етапах історичного розвитку суспільства. Управління набуває державно-організованих форм, які обумовлені функціями та методами впливу на соціальні відносини. Первинну роль в ньому відіграє організація системи державного управління, та робота щодо налагодження життєдіяльності суспільства в цілому, забезпечення його цілісності і безпеки, задоволення загально-соціальних проблем. Таким чином, безпосередньо управління здійснюють органи державної виконавчої влади, в системі яких діє розподіл функцій, в основі якого знаходяться сфери впливу, рівень владних повноважень, мета діяльності та організаційні форми її здійснення. В умовах війни, залежно від ситуації в регіоні та функцій, які виконує в цей час орган, свої повноваження він може виконувати в різних форматах. Пристосовуючи формат роботидля збереження власного життя та найбільшої ефективності виконання посадових обов'язків.

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. ***Концепція управління суспільними процесами К. Маркса***
4. ***Вчення про бюрократію М. Вебера***
5. ***Становлення наукових підходів до процесу управління (У. Тейлор, Г. Форд, Г. Емерсон, А. Файоль, А. Гастев)***

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

7. Соціально-психологічні, біхевіористичні концепції соціального управління

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

9. 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 якКонфуцій, 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 апелювалидо мудрості правителів, рекомендуючи, як їм впливатина реальну дійсність, говорили про те, яким чином повинна здійснюватися взаємодія з усіма безвиключення верствами населення. Ідеї управління в тій чи іншій мірі турбували і середньовічних мислителів і правителів, наприклад, твір Макіавеллі «Государ», де також висловлювалися поради, яккерувати державою саме в ту епоху, виходячи з складних реалій.Управлінська діяльність виникла вдалекій давнині. По всій видимості, її можна вважати родовою властивістю людського суспільства. Тому розвиток управлінняграв виключно важливу роль в становленні і розвиткусоціуму. 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 виникненнямперших нормативних засад управління у вигляді законів. Третя управлінська революція пов'язана з виникненнямпроектної діяльності. Уже в

стародавніх суспільствах створювалисяі 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, їхобґрунтування історично і генетично пов'язане з фундаментальними пошуками найбільших європейських філософів, письменників, політиків епохи Відродження і епохиПросвітництва.На розробку уявлень про управління суспільствомзначний вплив надали твори Дж. Локка,Б. Спінози, Ж.-Ж. Руссо, К.А. Гельвеція та ін. В їх працяхбули обґрунтовані принципи лібералізму і демократизму,теорія правової держави, що увійшли, в арсенал наукових уявлень про управління складними соціальнимисистемами.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 їїобґрунтуванні, полягає у створенні умов задоволенняжиттєве важливих потреб громадян і в забезпеченніїх прав та обов'язків.

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

На формування концепцій управління суспільними процесами великий вплив зробили праці К. Маркса(1818-1883). Одним з ключових положень його поглядівна суспільство полягає в тому, що формування його структури, домінуючих політичних відносин, так само яксвідомість і поведінку людей можуть бути проаналізованічерез призму матеріальних умов життя, що

визначаютьхарактер суб'єктивних мотивів учасників історичного процесу. К. Маркс зробив також значний внесокв теорію соціальних конфліктів і способів їх вирішення, дав ґрунтовну характеристику наукових уявлень про взаємозалежність держави і громадянськогосуспільства. Він обґрунтував наявність двох взаємопов'язанихможливих типів управлінських процесів в соціальних системах – стихійних і свідомих.Відзначаючи загальний характер регулювання економічних відносин, що випливає з самої природи спільноїдіяльності людей в будь-якій організації і в суспільстві вцілому, К. Маркс звертав увагу на їх конкретно-історичний характер і класову обумовленість.

4. 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.

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

Початок наукового осмислення проблем управлінняв 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 збільшеннятривалості робочого дня, безперспективністю ізбитковістю використання жіночої та дитячої праці,безмірним посиленням зовнішнього контролю. Виникла об'єктивна потреба звернутися до внутрішніх резервівлюдини, що було пов'язано з необхідністю проникнутив суть її свідомості і поведінки.Саме на цій основі в кінці XIX - початку XX столітті виникли перші досліди форм і методів регулюваннятрудової поведінки працівників виробництва, що знайшловідображення в концепції, що отримала назви «наукового менеджменту», націленої на вирішення проблем управління в сфері економічної діяльності. Біля витоків цьогонапрямку стояв видатний американський інженерУ.Ф.Тейлор (1856-1915), який набув широкої відомості результатами розробки і впровадження в виробництво операційного поділу праці і раціоналізації трудових функцій працівників. Це дозволило різкоінтенсифікувати індивідуальну і спільну працю іпідвищити її продуктивність. Тейлор домагався мобілізації людських ресурсівне за рахунок жорсткого контролю над працівниками, а на основі збагачення мотивації їх праці, що досягається шляхомдиференціації оплати праці з урахуванням конкретних результатів роботи. Ідеї Ф. Тейлора про вдосконалення управління наконкретному виробництві були розвинені його послідовниками. Так, істотною частиною програми управління мотивами трудової активності Г. Форда є комплекс заходів щодо підвищення кваліфікації працівників їїх 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).

6. «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 неформальнихміжособистісних відносин. Цей напрямок виник в результаті «хоторнськихекспериментів »Е. Мейо і їх інтерпретації в роботахМ. Фоллет, Ф. Ротлісбергера, Ф. Херцберг, Ч. Бернарда,Л.Уорнера. Жорстка суб'єкт-об'єктна схема управліннябула піддана критиці і замінена суб'єкт-суб'єктною схемою: людські відносини в процесі спільної діяльності стали визнаватися домінуючим факторомпродуктивності праці. «Економічний» людина поступилася місцем людині «соціальної», для якої авторитетнеформального лідера і санкції первинної соціальноїгрупи були не менш важливі, ніж вимоги формальнихправил. Ця концепція управління ґрунтувалася на результатах емпіричних досліджень, обґрунтовуючи необхідність соціального регулювання трудових відносинв виробничих організаціях. Вони звернули увагуна те, що так звані неформальні зв'язки в виробничих організаціях та інших спільнотах обумовлюютьформування 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.

7. Соціально-психологічні, біхевіористичні концепції соціального управління

З соціально-психологічними ідеями кореспондуються теорія мотивації, яка стала невід'ємною частиноюприкладних досліджень в соціології управління. Вонадокладно розроблена в працях А. Маслоу і Ф. Херцберга і інших дослідників. Її основний зміст полягаєв обґрунтуванні необхідності формування мотивів трудової діяльності працівників, спрямованих на досягнення не тільки суто особистих, а й загальних для підприємстваабо корпорації економічних успіхів. Надалі,розвиваючи ці положення,

послідовники цих ідей в числінайважливіших засобів досягнення управлінського ефектустали розглядати залучення працівників до участів управлінні підприємствами та отримання ними прибуткув якості власників акцій.

8. 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 соціальнихі соціально-психологічних механізмів забезпечення стійкості соціальних систем і організацій, інтеграціїіндивідів 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 типахсоціальної діяльності, розвиток необхідних організаційних структур і пов'язаних з ними правових і моральних норм – регуляторів поведінки, соціалізація особистостіяк результат інтернаціоналізації нею загальноприйнятихнорм і цінностей. Відповідно до цього підходу булирозроблені наступні категорії, що увійшли в широкийнауковий обіг соціології управління - «соціальнанорма»«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 структуруправління містом, значний внесок і розробку яких внесла Чиказька школа. У дослідженнях цієї школи поряд з визначенням ефективності діючих органів управління було доведено, що соціальна структурасучасних 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 повсякденнежиття городян.

9. Загальна теорія систем та кібернетична теорія управляння

В цей же період поряд з соціальними аспектами регулювання

суспільного життя виникла, розвиваласяі впливала на теорію управління загальна теоріясистем (Л. Фон Берталанфі, А. Раппопорт) і кібернетічна теорія управління (Н. Вінер, У.О. Ешбі, Ст. Бір).Заслуга кібернетики полягає в розробці загальної теоріїуправління, наукових принципів і технологічних підходів до вирішення управлінських завдань в будь-яких соціальних системах. Вона показалавирішальне значення інформації в управлінні, без збору,передачі і переробки якої з метою вироблення алгоритмів управління неможливий ніякий управлінськийпроцес. У кібернетиці доведено і те, що наявність зворотних зв'язків є найважливішим принципом управління вбудь самокерованої системі.Кібернетика як наука управління вирішує переважно питання не про те, «для чого керувати», а «як». Не тільки постановка мети управління, а й визначеннязмісту інформації, необхідної для управління,способів забезпечення зворотного зв'язку, що характеризуєякість і ефективність управління та вирішення іншихуправлінських 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. ***Функції соціального управління.***
3. ***Принципи соціального управління***
4. ***Об’єкти соціального управління***
5. ***Типологія суб’єктів 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 всучасній 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 діяльностісуб'єкти управління, органи управління, керівники й кожна людинавступають 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 соціологіїуправління. Вони відрізняються винятковою складністю, являючи собоюєдність об'єктивного і суб'єктивного, і реалізуються в діяльності суб'єктівуправління. Вони визначаються особливостями соціально-економічноїсистеми.Управлінські відносини – необхідний елемент механізму управління,мають свою внутрішню структуру, у якій виділяють відносини централізму йсамостійності, 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 управліннякерується декількома основними принципами. Під принципами соціальногоуправління слід розуміти правила, основні положення й норми поведінки,якими керуються органи управління в соціальних умовах, що склалися всуспільстві. Вони визначають вимоги до системи, структури, процесу ймеханізму соціального управління. До основних принципів соціальногоуправління відносять такі: єдиноначальності в прийнятті рішень іколегіальності при їхньому обговоренні; єдності впливу всіх методівуправління для підтримки цілісності соціальної системи; сполученнягалузевого й територіального управління; пріоритетності в досягненністратегічних цілей; науковості соціального управління; прогнозуваннясоціального 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, особливостіпроцесу управління. Вони мають об'єктивний характер і не залежать від волілюдей, навпаки, визначають їхню волю, свідомість і наміри. Усвідомленевикористання законів дозволяє приводити діяльність людей у відповідність ізоб'єктивними вимогами життя. До законів управління належать: 1) законнеобхідної розмаїтості (керуюча підсистема повинна мати достатнюрозмаїтість керуючих впливів і пропускну здатність для переробкиінформації й видачі управлінських рішень, для того щоб успішно впоратися зрозмаїтістю системи та забезпечити її функціонування й розвиток відповіднодо заданої програми); 2) закон спеціалізації управління (управліннясучасними соціальними процесами веде до розчленовування його функцій,до специфічного їхнього прояву в конкретних умовах, на різних рівняхуправління, різних напрямках); 3) закон інтеграції управління (об'єднання вуправлінні різних спеціалізованих дій на різних рівнях і напрямкахуправління в єдиний управлінський процес у рамках єдиного соціальногоорганізму — системи); 4) закон економії часу (досягнення

поставленої мети зурахуванням найменших тимчасових витрат: матеріальних, людських іфінансових ресурсів); 5) закон пріоритетності соціальних цілей, яківизначають при ціле покладанні; 6) закон зростаючої суб'єктивності йінтелектуальності в управлінні.

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

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

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

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

Аби керівник відповідав своєму статусу йому слід доповнювати особистим авторитетом той, яким він користується за своїм становищем. Не можна уявити собі «владу без відповідальності», тобто без винагороди чи

покарання, що супроводжують користування владою. Відповідальність — це необхідна умова влади.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вхідною теоретичною передумовою вивчення принципів управління є положення про подвійну орієнтацію соціального управління. Тут мається на увазі: по-перше, його соціально-політична спрямованість яка обумовлена характером відносин власності, розвитком держави, права, здійснення

політичної влади; по-друге, його організаційно-технічні цілі, які передбачають створення раціональних структур та технології управління, правильний розподіл ресурсів.

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

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

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 управліннняприйнято поділяти на три

основнихкласи:управліннятехнічнимисистемами(керівництво технічними процесами, управління механізмами, агрегатами),управліннябіологічнимисистемами(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
СОЦІАЛЬНІ ІНСТИТУТИ УПРАВЛІННЯ

1. ***Критерії класифікації та різновиди соціальних інститутів.***
2. ***Держава як головний інститут управління. Основні функції сучасної держави.***
3. ***Специфіка діяльності інститутів державного та муніципального управління.***
4. ***Сфера діяльності інститутів менеджменту.***
5. ***Інститути управління соціальним захистом населення як специфічні інститути соціального управління.***

1. Критерії класифікації та різновиди соціальних інститутів.

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

2. Держава як головний інститут управління. Основні функції сучасної держави.

У наведених вище класифікаціяхсоціальних інститутів окреме місце повинні займати інститути управління. Їхконституювання пов'язане із зародженням держави, яка і здійснювалауправління суспільством. Найважливішими функціями держави завжди булизабезпечення територіальної цілісності, захист підданих від зовнішньоїнебезпеки, розробка законів, регулювання на їхній основі відносин міжгрупами й спільнотами. Іншими словами, основною функцією держави, уякій виражається її сутність, є впорядкування й зміна (поліпшення)приватної, колективної, суспільної життєдіяльності людей. Мова йде проуправління справами суспільства, впорядкованості як діяльності груп іспільнот, які утворюють суспільство, так і відносин з іншими державами.Отже, один з основних видів соціальних інститутів – політичний –вважається інститутом управління. У спеціальній літературі саме державарозглядається як головний інститут управління. До *основних функційсучасної держави*, у яких проявляється її сутність як суб'єкта управліннясуспільством, відносять такі:

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

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

• *Економічна*, яка полягає у створенні організаційно-правовихпередумов для впорядкованої й ефективної економічної діяльностісуспільства й забезпечення економічної самостійності країни.

• *Підтримки свободи, суверенітету країни* в рамках світовогоспівтовариства. Ця функція держави містить у собі зміцненняспівробітництва з можливо більшим числом держав, усіляке

сприяннярозвитку міжнародних структур, що підтримують мир і спокій у глобальномуй регіональному масштабах.

Для реалізації основних функцій державного управління формуєтьсядержавна служба, яка здійснює професійну діяльність по забезпеченнювиконання повноважень державних органів.

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

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

4. *Сфера діяльності інститутів менеджменту.*

Інститути менеджменту регулюють діяльність персоналу установ,підприємств, фірм. Трудові відносини між роботодавцями й найманимипрацівниками регулюються системою законів (Кодекс Законів про Працю;нормативні акти, Закони України «Про зайнятість населення» і «Проколективні договори й угоди» тощо), указами Президента України,постановами Верховної Ради України, постановами, інструкціями йроз'ясненнями міністерств і відомств. На основі трудового законодавстваформуються локальні нормативно-правові акти – колективний

договір, угодипро охорону праці, накази адміністрації організацій у межах її компетенції.Сфера дії таких регуляторів обмежена межами даної організації.У той же час на рівні менеджменту можуть створюватися спеціальніправила, вироблятися й закріплюватися традиції, що входять доінституціональної структури фірми й одночасно є частиною корпоративноїкультури. До них можна віднести розроблені й прийняті у фірмі системизаохочення й покарання працівників, правила поведінки співробітників,принципи відносини до клієнтів, традиції проведення культурно-дозвіллєвихзаходів, організаційних церемоній та ін. Подібні інституціональні механізмисприяють, як свідчить практика менеджменту, ефективній діяльностіорганізації.

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

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

Залежно від об'єкта управління й керованих суб'єктів розрізняютьінститути соціального управління, спрямовані на організацію й регулюванняохорони здоров'я, освіти, відпочинку, міграційних процесів,

пенсійногозабезпечення, соціального страхування, реалізацію молодіжної політики,політики в сфері доходів населення, відносин між різними культурними,етнічними, релігійними спільнотами й ін. У концентрованому вигляді більшагрупа інститутів соціального управління може бути представлена як інститутуправління соціальним захистом населення.На території муніципальних утворень створюються спеціальніустанови для безпосередньої реалізації функцій соціального захисту. До нихвідносять: центри соціального обслуговування, муніципальні установисоціального захисту, відділи соціального забезпечення, управління праці йзайнятості населення й ін. Рішенням органів місцевого самоврядуваннявстановлюються порядок і пріоритети надання соціальної допомоги,фінансованої з місцевого бюджету. Муніципалітети визначають критеріїучасті населення в міських соціальних програмах, розробляють принципиадресної соціальної допомоги. Подібні рішення можуть прийматися тільки нарівні муніципальних утворень. На цьому ж рівні здійснюється контроль зареалізацією всіх видів соціальної допомоги, у тому числі фінансованої з державного бюджету.

ТЕМА 5
МЕТОДИ, МЕХАНІЗМИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

1. ***Методи соціального управління***
2. ***Аналіз механізмів соціального управління***
3. ***Технології соціального управління***
4. ***Особливості соціального управління в умовах російсько-української війни***

1. Методи соціального управління

Реалізація законів іпринципів управління здійснюється при застосуванні різних методівуправління.*Метод управління* — це сукупність прийомів і способів впливу накерований об'єкт для досягнення поставлених

цілей. Через методиуправління реалізується основний зміст управлінської діяльності.Можна виділити наступні методи соціального управління:

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

— *економічні,* обумовлені економічними стимулами;

— *організаційно-адміністративні,* засновані на прямих директивних вказівках;

— *самоврядування* як різновид саморегулювання соціальної системи.

— *наукові методи управління* (моделювання, прогнозування, експертні оцінки).

Соціальні методи управління пов'язані зі способами досягненнясоціальних цілей суспільства не тільки економічними, організаційно-адміністративними способами мотивації людської поведінки, але йбезпосередньо: через постановку соціальних цілей, підвищення якості життя, зміцнення соціальних організацій, підвищення соціальної зрілості суспільства, його окремих структур, керівників, у першу чергу. Соціальніметоди включають широкий спектр методів соціального нормування,соціального регулювання, морального стимулювання й ін.*Соціально-психологічні методи* управління спрямовані на регулюваннявідносин між людьми шляхом оптимального підбору й розміщенняперсоналу. До них належать методи комплектування малих груп, гуманізаціїпраці, професійного відбору й навчання й ін. Методи комплектування малихгруп дозволяють визначити оптимальні кількісні і якісні відносини міжпрацівниками з урахуванням психологічної сумісності.Під *економічними методами* в сучасному значенні розуміютьсяекономічний розрахунок, заснований на свідомому використанні всієїсистеми економічних законів і категорій ринкової економіки. Середрізноманіття економічних методів управління можна виділити, наприклад,методи економічного стимулювання. Економічне стимулювання являє собоюметод управління, що спирається на економічні інтереси

працівників. Йогооснову становить формування доходів підприємств і організацій, а такожкожного працівника залежно від особистого внеску.*Організаційно-адміністративні методи* базуються на владі, дисципліній відповідальності. Основною формою реалізації й застосуванняорганізаційно-адміністративних методів управління є розпорядництво йоперативне втручання в процес управління з метою координації зусиль йогоучасників для виконання поставлених перед ними завдань.*Самоврядування* виявляється як процес перетворення людини, трудовогоколективу з об'єкта управлінської діяльності на її суб'єкт. Це особливийваріант організації управління, коли кожний з суб’єктів сам вирішує питанняв межах відведених повноважень, розподілу ресурсів, трудових функцій іспільного заробітку. При цьому самоврядування розглядається не як антиподуправління, а як реальний засіб залучення до управлінської діяльності нетільки великої кількості працівників, але й усіх рівнів управління.*Наукові методи управління* дозволяють одержати достовірнуінформацію про обсяг аналізу досліджуваних процесів, забезпечують надійнуперевірку знань, дають можливість прогнозувати майбутній стан об'єкта,вказують на засоби впливу, що забезпечують бажану зміну. Вони можутьраціоналізувати процес прийняття рішень у соціальній сфері. Серед науковихметодів управління слід зазначити наступні: *моделювання соціальнихпроцесів, соціальне прогнозування, метод експертних оцінок.*

2. Аналіз механізмів соціального управління

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

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

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

• враховувати часові та територіальні аспекти процесів соціального управління;

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

Технології соціального управління. Під технологією управління розуміється сукупність методів і прийомів реалізації управлінських функцій. Розглянемо їх детальніше.

Лінійна технологія характеризується суворої послідовністю окремих робіт і операцій, що випливають один з одного у відповідності із заздалегідь наміченим планом. Вона використовується в типових випадках при достатній визначеності ситуації і кінцевої мети (наприклад, на транспорті).

Коли неможливо точно оцінити ситуацію, ключову проблему і намітити однозначну мету, технологія управління може бути розгалуженою. Бажаний результат досягається на основі сукупності рішень, що розробляються одночасно в кількох напрямах, або одного, що має багатоаспектний характер. Зазвичай таке положення має місце у сфері наукових досліджень.

Технологія управління за відхиленнями, які виникли на попередній фазі процесу, припускає, що частково останні взагалі не вимагають коректування, частково їх подолання можливо силами самих виконавців, і лише при їх значній величиною необхідне втручання керівника. Такий підхід дозволяє не відволікати його на дрібниці і дати можливість зосередитися на головних проблемах. Проте він потребує великих витрат часу й коштів на

створення нормативної бази, ретельного спостереження та аналізу відхилень, веде до формалізації і бюрократизації управління.

Технологія управління з ситуації застосовується в умовах високої невизначеності. Вона виходить з обставин, що складаються і використовує адекватні їм методи. Фази управлінського процесу тут часто незалежні один від одного, і менеджер приймає оперативні рішення на основі постійного спостереження та аналізу змін у зовнішній і внутрішньому середовищі організації.

Технологія управління за результатами полягає в тому, що залежно від ступеня рішення поставлених завдань відбувається уточнення подальших управлінських дій. Така технологія широко застосовується при відсутності достатньої визначеності ситуації і розпливчастості кінцевої мети, наприклад при керівництві військами в бойових умовах.

Технологія управління по цілях близька до попередньої, але орієнтується на контроль і стимулювання досягнення не офіційних завдань, а особистих цілей, сформульованих працівниками на їх основі спільно з безпосередніми керівниками та зафіксованих у спеціальному документі.

Технологія пошукового управління виходить з повної ясності завдань, але неможливості точно визначити шляхи їх вирішення. Тоді останнє розробляється, відштовхуючись від мети, у зворотній послідовності фаз і коректується по ситуації. Такий тип управлінського процесу має місце при підготовці довгострокового рішення в умовах високої невизначеності.

5 Особливості соціального управління в умовах російсько-української війни

Основою соціального управління в умовах війни є забезпечення повного та всебічного соціального захисту населення. Президентом України 26 квітня 2022 року було підписано прийнятий Верховною Радою України 14 квітня 2022 року Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях», яким вносяться зміни

до законів України «Про соціальні послуги», «Про правовий режим воєнного стану», зокрема: – визначається середньомісячний сукупний дохід громадян з урахуванням попереднього кварталу, що передує місяцю, який передує місяцю звернення, а не шести останніх місяців, як це було передбачено раніше; – розширюються повноваження обласних, Київської міської державних адміністрацій, виконавчих органів сільських, селищних, міських рад шляхом надання їм можливості визначати особливості прийняття рішення про надання соціальних послуг у разі введення на території України надзвичайного або воєнного стану; – надається право приймати рішення про надання соціальних послуг екстрено (кризово) безпосередньо надавачам соціальних послуг, що забезпечить негайне надання допомоги людям; – встановлюється, що соціальні послуги, надані під час дії воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях надавачами соціальних послуг державної / комунальної форми власності (надання притулку, догляд, підтримане проживання, натуральна допомога, транспортні послуги тощо), особам із числа внутрішньо переміщених осіб за новим місцем їх проживання / перебування, які опинилися у складних життєвих обставинах через шкоду, завдану бойовими діями, терористичним актом, збройним конфліктом, тимчасовою окупацією, фінансуються у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. На нашу думку, прийняття даного Закону є доволі важливим, оскільки сприяє більш ефективному та оперативному наданню усіх соціальних послуг потерпілому населенню в сучасних умовах війни в Україні. Варто зазначити, що попри активні військові дії в Україні безперервно виплачуються усі види соціальної допомоги, оскільки законодавством передбачена їх виплата продовж дії воєнного стану в країні і 1 місяця після оголошення закінчення війни. Це, насамперед, такі види соціальної допомоги: – допомога малозабезпеченим сім’ям; – допомоги на дітей одиноким матерям; – допомоги на дітей, над якими встановлено опіку чи піклування; – допомоги на дітей, хворих на тяжкі хвороби, яким не встановлено інвалідність; – щомісячної грошової допомоги особі, яка

проживає разом з особою з інвалідністю I чи II групи внаслідок психічного розладу; – тимчасової державної допомоги дітям, батьки, яких ухиляються від сплати аліментів, не мають можливості утримувати дитину або місце проживання їх невідоме; Механізми публічного управління – щомісячної адресної допомоги внутрішньо переміщеним особам для покриття витрат на проживання, в тому числі на оплату житлово-комунальних послуг; – тимчасової державної соціальної допомоги непрацюючій особі, яка досягла загального пенсійного віку, але не набула права на пенсійну виплату. Крім цього, соціальний захист відіграє також важливу роль не лише для військовослужбовців та роботи критичної інфраструктури, але й для забезпечення суспільної життєдіяльності в цілому. Через це в умовах війни державна соціальна політика спрямована на залучення міжнародної допомоги і сприяння розташуванню переміщених суб'єктів господарювання, що виступають в ролі головного осередка додаткових надходжень до бюджету.

В умовах війни, залежно від ситуації в регіоні та функцій, які виконує в цей час орган, свої повноваження він може виконувати в різних форматах. Пристосовуючи формат роботи для збереження власного життя та найбільшої ефективності виконання посадових обов'язків. Позитивним в цьому ключі став доволі тривалий досвід із забезпечення ефективної роботи фахівців публічного управління за межами адміністративних будівель, який було набуто за час пандемії COVID19. При виникненні загрози для переходу на дистанційний режим роботи службовцю достатньо усно або за використанням засобів телекомунікаційного зв'язку звернутись до безпосереднього керівника та керівника самостійного структурного підрозділу з відповідною пропозицією щодо зміну формату роботи. Єдиною умовою переходу є здатність підтримувати постійну комунікацію з безпосереднім керівником та виконувати власні функції з максимальною ефективністю. При переході на дистанційну роботу публічний службовець отримує релевантний перелік завдань на визначений термін, а його

безпосередній керівник здійснює моніторинг та контроль виконання встановлених завдань.

ТЕМА 6

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. Принципи прийняття ефективних рішень.

5. Здійснення соціального контролю й оцінка ефективності управління

1. Сутність управлінського рішення.

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

2. 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 диктуєтьсязростанням соціальної ролі людини, її громадянської зрілості. Ускладненнятехніко-економічних умов прийняття рішень вимагає всебічногопроробления кожної ідеї, все більшою популярністю користуєтьсяделегування повноважень щодо ухвалення рішень від вищих управлінськихланок до нижчих, що робить їх причетними до результатів діяльностітрудової організації.Перевага групового ухвалення рішення полягає в:• кращому розумінні суті проблем і шляхів їхнього вирішення;• більш швидкому й ефективному втіленні ухвалених рішень у практичнудіяльність;• ефективній взаємодії, у встановленні атмосфери співробітництва;• зростанні самосвідомості, у самоствердженні членів колективу;• можливості оптимально сполучити цілі індивіда, групи й організації вцілому.

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

Фактори, які впливають на процес прийняття рішення, можнарозподілити на чотири групи: інформаційні, мотиваційні, характерологічні,технологічні.У широкому значенні слова соціальний контроль — цесукупність засобів і прийомів, за допомогою яких суспільство

гарантує, щоповедінка його членів, окремих суб'єктів управління, соціальних груп будевідповідати встановленим суспільним нормам і цінностям. Порядок усуспільстві означає, що кожна особистість, кожний суб'єкт діяльності,приймаючи на себе певні обов'язки, у свою чергу, вправі очікувати від іншихїхнього виконання у власних цілях. Виділяють три способи здійсненнясоціального контролю:Ефективне виховання й соціалізація**,** у процесі яких люди свідомоприймають норми й цінності суспільства, його окремих груп і соціальнихінститутів.Примус**,** застосування певних санкцій. Коли окремий індивід, група,суб'єкт управління не дотримуються законів, норм, правил, то суспільствовдається до примусу, спрямованого на подолання відхилень від норми,прийнятих цінностей. У цьому змісті соціальний контроль тісно пов'язаний зкатегоріями свободи й відповідальності. Ефективне управління припускаєпрояв ініціативи й творчості, самостійності з боку всіх суб'єктів управління,але свобода неможлива без відповідальності за соціальні наслідки діяльності.

4. Принципи прийняття ефективних управлінських рішень.

Принципи прийняття управлінських рішень - це керівні правила, основні положення і норми поведінки, якими повинні керуватися органи управління при прийнятті управлінських рішень. Їх порушення (недотримання) може призвести до зниження ефективності діяльності керованого об'єкта або до інших негативних наслідків (зниження іміджу організації, її конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, авторитету ОПР або органу управління в цілому і т.д.). Вони відображають основні вимоги, пропоновані до форм і методів здійснення оптимізаційних функцій управління, доцільний характер взаємовідносин власників, менеджерів і виконавців організації між собою і зовнішнім середовищем, який визначається об'єктивними законами діяльності і розвитку організацій, характерними рисами передової практики прийняття управлінських рішень.

Велике значення мають загальні принципи прийняття управлінських рішень, які є сполучною ланкою між фундаментальною основою теорії

управління - законами управління - і управлінської практикою. Вони безпосередньо випливають із законів функціонування і розвитку соціально-економічних систем, відображають об'єктивну реальність і притаманні системам прийняття управлінських рішень будь-якої організації, тому називаються загальними.

Зміст принципу взаємозв’язаного рішення та обліку в управлінській діяльності політичних і стратегічних завдань функціонування і розвитку організації визначається:

- • необхідністю вирішення задач вибору альтернатив місії, політики, стратегії і цілей діяльності організації як сполучених;
- • настановної роллю місії, політики, стратегії та цілей організації у прийнятті будь-яких управлінських рішень в її діяльності.

Принцип оптимального поєднання централізму і демократії у прийнятті управлінських рішень означає визначення в системі управління організацією сукупностей управлінських рішень, прийнятих на основі широкого обговорення можливих його варіантів серед працівників організації та без такого обговорення у відповідних центрах вирішення проблем. Залучення працівників організації в процеси розробки та прийняття управлінських рішень - найважливіший метод використання їх інтелектуального потенціалу, прагнення і мотивації до свідомого участі в реалізації цілей організації, підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. Свідома діяльність всіх працівників, орієнтована на ефективну реалізацію цілей функціонування і розвитку організації, - головна умова її успіхів у зростаючій соціальної цінності бізнесу та посилюється конкурентній боротьбі. Проте слід мати на увазі, що централізм і демократія у розробці та прийнятті управлінських рішень є двома сторонами одного і того ж процесу. Для ефективного управління необхідно знаходити баланс між ними. Посилення демократії сприяє розвитку в організації відцентрових сил, прагненню її структурних елементів до відокремлення і в підсумку - до виділення з організації, що нерідко

призводить до зниження її стійкості, ефективності та конкурентоспроможності. Посилення централізму на шкоду демократії знижує можливості використання в управлінських рішеннях ініціативи всієї або основної маси працівників організації, що знижує їх зацікавленість в ефективній реалізації, зменшує альтернативність і всебічну обґрунтованість прийнятих рішень.

Принцип оптимального поєднання демократії і централізму тісно пов'язаний з принципами оптимального поєднання у розробці та прийнятті управлінських рішень централізації і децентралізації, єдиноначальності і колегіальності. Вони - наслідок прояви в кібернетичних системах, до яких відносяться соціально-економічні системи, основного закону розвитку - закону єдності і боротьби протилежностей: будь самокерована система прагне до хаосу та самоорганізації. Рушійною силою прагнення соціально-економічної системи до хаосу виступає різниця інтересів самої системи та її елементів. Інтереси будь-якого індивідуума - рушійна сила, що спонукає його до тих чи інших дій. Збіг яких-небудь інтересів більшої частини членів колективу становить інтереси даного колективу, здебільшого колективів організації - інтереси даної організації. Прагнення індивідуума чи колективу до реалізації своїх інтересів, частина яких нерідко суперечить інтересам організації, виражається в його прагненні до самостійності у розробці та прийнятті управлінських рішень і в кінцевому рахунку - до виділення, відокремлення.

У правильно побудованій системі управління рішення має прийматися, як правило, на тому рівні, на якому виникла проблема, і по можливості тією особою (ланкою управління), яке розпорядженні найбільшою інформацією з даного питання. Ця вимога випливає зі змісту технологічного циклу управління, де інформаційний, оптимізаційний, організаційний і контрольний блоки процесів управління тісно взаємопов'язані. Недоцільно процедуру вирішення штучно вилучати з єдиного технологічного процесу управління і передавати її на вищестоящий рівень керуючої системи. Чим

далі ситуація від керованого об'єкта, в рамках якого вона виникла, тим вище витрати на прийняття рішення і нижче оперативність управління. Тому, отримавши інформацію про ситуацію в зоні його відповідальності, ЛПР повинен прийняти відповідне рішення, організувати і проконтролювати його виконання.

Велике значення в управлінні має ***принцип оптимального поєднання єдиноначальності і колегіальності.*** Єдиноначальність виходить з того, що у кожного підлеглого повинен бути один безпосередній начальник, що віддає йому розпорядження, накази, і звітувати підлеглий повинен тільки перед ним. Колегіальне рішення - це рішення, прийняте групою керівників і фахівців. Це означає всебічність (комплексність) його розробок і врахування думок багатьох фахівців з різних питань. Прийняте колегіально рішення втілюється в життя під персональну відповідальність керівника організації. Рішення колегіальне - відповідальність за нього одноосібна. Колегіальність підвищує об'єктивність прийнятих рішень, їх обгрунтованість і сприяє повній реалізації таких рішень. Однак прийняття колегіальних рішень відбувається набагато повільніше, ніж індивідуальних. Поширеними формами організації прийняття колегіальних рішень є наради і засідання (наприклад, засідання ради директорів компанії).

Різновидом колегіальності є колективність прийняття рішення. Колективні рішення, як правило, приймаються більшістю голосів (наприклад, на зборах акціонерів). Роль керівництва тут зводиться до підготовки та обґрунтування рішень, пропонованих до обговорення та прийняття на колективній основі. Слід зазначити, що хоча рішення і приймається колективно, відповідальність за його несе керівник - організатор цього рішення. Наприклад, за рішення, прийняте зборами акціонерів, відповідає голова ради директорів (наглядової ради) даної компанії, відповідальний за його підготовку та реалізацію.

Іншим важливим принципом розробки та прийняття управлінських рішень є ***принцип повноважності,*** що означає строге дотримання кожною

ЛПР організації тих повноважень, які надані регламентуючими його діяльність організаційними документами.

Управлінські повноваження - сукупність офіційно наданих прав і обов'язків приймати рішення в інтересах організації або підрозділу. Збалансованість прав і відповідальності кожного ЛПР - постійна проблема, пов'язана з неминучим виникненням нових завдань розвитку і відставанням від них діючої системи регламентації і регулювання. Невідповідність службових обов'язків правам і відповідальності за прийняття рішень у ОПР - один з поширених недоліків у практиці управління. Покладаючи відповідальність за виконання певних обов'язків на керівників нижчестоящих щаблів, керівник вищого рівня має надати їм і необхідні повноваження в рамках даної відповідальності. Всі, кому доручена певна робота і хто несе відповідальність за її виконання, повинні бути наділені відповідними повноваженнями. Відповідальність не може бути вже повноважень; повноваження не можуть бути ширше відповідальності.

Раніше було показано, що основа організаційної структури управління - прийнята для даної організації система горизонтального і вертикального розподілу і кооперації управлінської праці. При цьому провідною ланкою виступає розподіл між ЛПР різних рівнів ієрархії повноважень щодо прийняття управлінських рішень. Управлінське рішення повинне здійснюватися на основі ***принципу максимально можливого і доцільного розподілу повноважень*** керівника своїм підлеглим. Передача керівником частини своїх повноважень підлеглим називається делегуванням повноважень. Це не означає, що керівник повністю звільняється від своїх повноважень. Так, право приймати рішення з закріпленому за ним і делегованому кола питань діяльності організації керівник повинен використовувати у випадках, коли невживання ним особистого рішення може призвести до аварійної ситуації або нещасного випадку. При будь-якому рівні делегування повноважень керівник несе особисту відповідальність за весь комплекс закріплених за ним регламентуючими документами рішень.

Головна практична цінність даного принципу полягає в тому, що керівник звільняє час від рішення менш складних і рутинних питань і може сконцентруватися на постановці стратегічних і принципових для діяльності керованої структури завдань.

5. Здійснення соціального контролю й оцінка ефективності управління

Суть ефективностіуправління полягає в тому, що воно забезпечує рішення поставлених завданьу можливо короткий строк при найменших витратах ресурсів: економічних,фінансових, трудових, соціальних, духовних і т.п. Неправомірноефективність управління розглядати як результати різних видів конкретноїуправлінської діяльності. У суспільстві інтегруючим є соціальний результат,підвищення якості життя громадян при найменших витратах усіх іншихзасобів. Саме якість життя є основною метою суспільного розвитку йголовним критерієм ефективності управління.Універсальною схемою оцінки ефективності є побудова оптимальноїтеоретичної моделі, що служить не тільки для оцінки проблемної ситуації,але й для вироблення критеріїв, показників і індикаторів, які дозволяютькількісно і якісно оцінити зміни, що відбуваються.Велике значення в оцінці ефективності управління належить критеріям іпоказникам.Критерій — конкретна ознака, на основі якої виробляється оцінка абокласифікація чого-небудь, наприклад, стану об'єкта. Критерії позначаютьоб'єктивну спрямованість ефективності, оцінюють досягнутий її рівень,мають нормативний характер, а показники фіксують досягнутий рівень.

ТЕМА 7

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. ***Роль інформації в управлінні соціальними процесами.***
2. ***Поняття «соціальна інформація», «управлінська інформація»,***

«соціально-управлінська інформація».

3. ***Функції соціально-управлінської інформації.***
4. ***Класифікація соціально-управлінської інформації.***
5. ***Функціонування управлінської інформації в умовах війни***

1. Роль інформації в управлінні соціальними процесами.

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

2. Поняття «соціальна інформація», «управлінська інформація», «соціально-управлінська інформація».

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

3. 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 контролюватихід виконання поставлених завдань, втрачає можливості впливати на хідроботи.*3. Орієнтуюча функція* проявляється в тому, що ті питання, які частішеконтролюються суб'єктом управління, як би самі собою здобувають особливезначення у свідомості виконавців, направляють їхні зусилля в першу чергу наоб'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 зоруроботу, то стимулююча функція націлена на виконання й залучення допроцесу праці всі невикористані резерви, і, в першу, чергу резерви людськогофактора.*5. Коригувальна функція* пов'язана з тими уточненнями, які вносяться врішення на основі результатів контролю.

4. 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, кінцеваінформація);- 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 іперемінна – оперативні відомості);- призначення (одноцільовий зв'язок з рішенням однієї конкретної проблеми;багатоцільова використовується при рішенні декількох найрізноманітнішихпроблем) тощо.Усю інформацію можна поділити на потоки всередині даної системи,між її компонентами (внутрішня інформація), і потоки інформації, щоциркулюють між даною системою і зовнішнім середовищем, з яким вонапоєднується у функціональних зв'язках (зовнішня інформація).

Процес управліннятребує своєчасної, достовірної й повної інформації, інформаційногозабезпечення. Завдання інформаційного забезпечення процесу управліннятакі:- 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 частиноюбудь-якої управлінської діяльності. За його допомогою відбуваєтьсяпоширення необхідної інформації серед компетентних осіб і її ефективневикористання в процесі прийняття управлінських рішень.Для відповідності якості соціальної управлінської інформаціївисуваються такі вимоги:

• стислість, чіткість формулювань, своєчасність надходження; задоволенняпотреб конкретних керівників;

• точність, правильний добір початкових відомостей, оптимальністьсистематизації 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 ухваленнясвоєчасного рішення;

• прозорість – неможливість різних тлумачень;

• економічність витрат при зборі інформації.

Однією з найважливіших вимог до інформації, яка використовується вуправлінні, є її оптимальність і повнота. Оптимальність інформації означає,що вона повинна містити всі необхідні зведення за всіма керованимипараметрами.Другою вимогою до інформації є її об'єктивність, відповідність реальномуположенню справ і стану керованого об'єкта, наявності в ній надійних(перевірених) даних.Третя неодмінна вимога керуючої системи до інформації, що надходитьу її розпорядження, – точність, що характеризує ступінь деталізаціїінформації, її наближення до реального стану керованого об'єкта, який вонавиражає.

5. ***Функціонування управлінської інформації в умовах війни.***Особливістюсучаснихвикликівтазагроз, щозумовлюютьневизначеністьтахибністьуправлінськихрішень, єнедостовірністьінформації, аподекудиіпрямадезінформаціятанезнанняспособівповедінкивситуаціях,

щосклалися.

Однієюзголовнихпроблемсучасностієіснуючийвеличезнийінформаційнийпотік тадефіциткоректної, правдивоїтасвоєчасноїінформації, щообумовлюєневизначеністьупроцесіприйняттяуправлінськихрішень, адженевизначеністьпрактичноруйнуєналагодженіуправлінськіінформаційніпотокиівтакихумовахвониневзмозібільшевиконуватисвоїфункціївповномуобсязі. Такаситуаціяможепризвестидонеефективностіпублічно-управлінськоїдіяльностівумовахсучасноїневизначеності, зниженнярівнясуспільноїпідтримкитазниженнядовіридовладнихструктур. Томуважливістьпублічно-управлінськоїдіяльностіщодоналагодженняефективноїінформаційно-комунікаційноївзаємодіїзсуспільствомособливостаєзрозумілоювумовахсучасноїневизначеності, якабазуєтьсянаповедінковійкультурівпевниймоментвирішенняуправлінськоїситуації.

Відкрита невиправдана агресія РФ проти України, що ведеться на всіх напрямках та на усіх фронтах, сприяє поширенню ворожої пропаганди, фейків та дезінформації, спотворюючи реальність. Тому важливу роль у спротиві ворогу повинен відігравати інформаційний аспект. Своєчасне, достовірне та незаангажоване інформування громадян про перебіг війни, підвищення рівня медіаграмотності суспільства, вміння свідомо, грамотно та виважено споживати і поширювати інформацію – це ті найважливіші напрямки, над якими потрібно плідно працювати, щоб уникнути маніпулювання інформацією та людьми, розпізнавати фейкові новини, постправду та дезінформацію. Доречно наголосити, що “в умовах загрозливої ситуації відбувається стрімке зростання потоків інформації, що зумовлює частково їх некерованість, оскільки можливе поширення не лише об’єктивної інформації, а й спрямованої чи дезінформації, що призводить до перекручування фактів, руйнування репутації суб’єкта, і негативно впливає на їх сприйняття у масовій свідомості суспільства”. Зважаючи на те, як люди

опрацьовують інформацію у стані стресу, комунікуючи, потрібно використовувати повідомлення (меседжі), які є простими, надійними, викликають довіру та не заплутують людей. У такій ситуації суб'єкти публічно-управлінської діяльності повинні зважати на те, що найефективніші повідомлення мають бути простими і конкретними. Також дуже важливо суб'єктам публічно-управлінської діяльності налагодити ефективну співпрацю з мас-медіа в умовах невизначеності, оскільки завдяки ЗМІ можна донести інформацію до якомога більшої кількості людей. Але важливими нині є не тільки обсяг інформації та інтенсивність обміну нею, а й якість цієї інформації. Поширення неправдивої чи спотвореної інформації, дезінформація, фейкові повідомлення мають потужний вплив на формування свідомості та поведінку людини, що Публічно-управлінська діяльність в умовах сучасної невизначеності призводить до втрати соціальної реальності. У таких умовах відбувається швидка зміна ціннісних та ідеологічних пріоритетів, а комунікація "стає формальною і вихолощеною, позбавленою людського начала".

ТЕМА 8

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1. ***Сутність та зміст управління людськими ресурсами***
2. ***Суб'єкт управління людськими ресурсами***
3. ***Стилі управління: основні підходи***
4. ***Шляхи вдосконалення управління людськими ресурсами***

1. Сутність та зміст управління людськими ресурсами

Одна з основних завдань соціології управління складається у вивченні умов раціонального застосування здібностей, сил і знань індивідів в конкретних умовах діючих інститутів і організацій. Це завдання можна назвати дослідницьким. Друге завдання - соціально-інженерне, виражається у

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

2. Суб’єкт управління людськими ресурсами

Виділяють два типи суб'єктів такої діяльності. Перша група - це лінійні керівники і топ-менеджери, зазвичай звані "управлінцями-практиками". Друга група - це професійні фахівці з управління персоналом. В рамках третьої групи в якості суб'єктів діяльності розглядаються всі ланки

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

3. Стилі управління: основні підходи

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

У науковій практиці вивчення стилю управління існують багато концепції, в рамках яких приділяється увага різним аспектам поведінки

керівника, і в залежності від того, на якому параметрі робиться акцент, по-різному трактується і стиль управління.

Теорія особистісних рис

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Другий кластер представляють функціональні риси, що дозволяють керівникам здійснювати механізм управління: вміння формулювати завдання, здатність стимулювати співробітників, вміння керувати, бажання мати владу, розуміння потреб і бажань підлеглих, здатність до побудови організації, прагнення до авторитаризму. Цей тип керівників може управляти всією організацією, мати абсолютне розуміння про неї: усвідомлювати місію, навколишнє середовище, в якому вона функціонує; вирішувати поточні рутинні завдання, формулювати цілі, вказувати на пріоритетні питання, обмежувати коло необхідних дій, при необхідності делегувати повноваження. Успішним керівникам властиво вміння визнавати власні помилки. М. Макколл і М. Ломбардо відзначали, що глави департаментів і

цілих підприємств, які добиваються успіху в управлінні людьми, вміють чесно визнавати, коли вони були не праві по відношенню до своїх підлеглих, невірно поставлених завдань або будь-яким іншим питанням.

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

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

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

У той же час різного роду обставини можуть вносити свої корективи в загальний настрій організації: стислі терміни виконання завдань, поява нових співробітників, економічно нестабільна ситуація тощо. - Все це може

привести до загальної нервозності і нестійкості робочої атмосфери, і, як наслідок, до невдач у вирішенні поставлених завдань.

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

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

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

Цей тип керівника не тільки задає емоційний настрій в колективі, а й показує приклад, як слід поводитися. Саме тому керівник повинен бути

сміливим в подоланні на його шляху труднощів і ускладнень, які не можуть стати для нього перешкодою при досягненні кінцевої мети. У будь-який момент бути готовим ризикувати і експериментувати, досягаючи нових цілей, весь час проводити в колективі; вміти ризикувати не в одиничному випадку, а знову і знову, коли це буде потрібно, до тих пір, поки матимуть місце проблеми; переживати поразки і продовжувати йти вперед.

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

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

керівник завжди повинен проявляти невеличке відчуття гумору. Ефективні лідери завжди відчувають, коли і в якій мірі це необхідно.

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

4. Шляхи вдосконалення управління людськими ресурсами

Бихевіористський (поведінковий) підхід

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

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

Аналізуючи роботи дослідників бихевиористского підходу, можна помітити, що, незважаючи на їхні заяви про виявлення нового знання, яке допоможе визначити ефективні стилі керівництва, по суті, всі вжиті спроби були ідентичні. Описуючи характеристики, властиві кожному з стилів керівництва, біхевіористи брали за основу одні й ті ж показники: спосіб

прийняття рішень, активність ведених або рівень довіри їм з боку керівника, контроль над співробітниками, накладення санкцій, мотивація (стимулювання), ієрархічність і комунікація. Більш того, кожен вчений визнавав, що в чистому вигляді жоден із стилів управління не існує.

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

Ситуаційний підхід

Слабкою стороною бихевиористского підходу було акцентування уваги виключно на поведінці керівника, в той час як на нього може впливати безліч різних чинників, як внутрішніх, так і зовнішніх. Спроба пошуку і вироблення оптимального способу керівництва, який дозволяв би керівнику в різних ситуаціях оперативно вирішувати комплекс завдань і тим самим підвищувати ефективність робочого процесу, стала відправною точкою для

розвитку ***ситуаційної концепції*** , яка починає свою активну розвитку з кінця 1960-х рр.

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

ТЕМА 9

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ.

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

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

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

Функціоналістський 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.

2. 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

3. 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 усвідомленіпротиборчими 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 тощо. 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 тощо. 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.

4. 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 матеріальнихабо 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 важко вирішити, єдиним засобом його подолання є збільшення психологічної дистанції. По-цьому слід розвести конфліктуючих і тим самим перевести конфлікт в інше русло. Зниженню рівня конфліктності сприяє застосування методу "над-завдань". Він спрямований на те, щоб змусити учасників конфлікту думати про інших, більш важливих проблем, ніж з'ясування стосунків. Цей метод передбачає по-потяг протиборчих сторін в активну спільну діяльність, оскільки виникають в ході її міжособистісні контакти можуть привести до руйнування негативних стереотипів і групових антиподів. При цьому значущий для всіх результат діяльності повинен залежати від співпраці, а не від суперництва і супроводжуватися посиленням позитивної інформації один про одного.

ТЕМА 10

МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.

1. ***Поняття та сутність концепції управління персоналом.***
2. ***Цілі та функції системи управління персоналом.***
3. ***Фактори, що впливають на персонал організації.***
4. ***Стилі управлінської діяльності.***
5. ***Принципи управління персоналом.***
6. ***Методи управління.***

1. Поняття та сутність концепції управління персоналом.

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

Процеси управління людьми здійснювалися в усіх цивілізаціях і різних соціумах. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять у певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірне організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно

економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили нарівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом. Концепція управління персоналом – система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

2. Цілі та функції системи управління персоналом.

Основна мета управління персоналом:

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

• забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

• організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;

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

• відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Отже, завдання зводиться до:

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

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

– задоволення розумних потреб персоналу;

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

– максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

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

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

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

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

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

– довгостроковий розвиток організації;

– забезпечення ринкової незалежності;

– одержання відповідних дивідендів;

– самофінансування розвитку підприємства;

– збереження фінансової рівноваги;

– закріплення досягнутого.

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

– використання і розвиток персоналу;

– вибір і реалізація стилю управління людьми;

– організація горизонтальної координації та кооперації;

– покрашення організації робочих місць і умов праці;

– визнання особистих досягнень у праці;

– вибір системи оплати і стимулювання.

3. Фактори, що впливають на персонал організації.

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

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

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

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

4. Стилі управлінської діяльності.

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

5. Принципи управління персоналом.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємопов’язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономне, але спрямовані на досягнення загальної мети.Система організаційно закріплює

певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління.Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитися відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних та організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямами є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру й умов роботи організації.По-друге, усі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички й уміння відповідно до вимог завдання.По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених

цілей.Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку.Отже, щоб успішно розвиватися, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності і єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління.Отже, соціально-економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління – це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі.

6. Методи управління.

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

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

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

– інструкції, організаційні схеми, нормування;

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

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

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

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

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

• задоволення культурних і духовних потреб працівників;

• встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;

• встановлення моральних санкцій і заохочення;

• соціальний захист.

ТЕМА 11
УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА

1. ***Роль культурного чинника у вирішенні сучасних проблем управління суспільством.***
2. ***Загально-понятттєвий 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. ***Основні норми культури управлінця.***

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

Соціологія розглядає культуру як ціннісно-нормативну систему,яка впорядковує і регулює життєдіяльність суспільства на всіх рівняхсоціальної ієрархії. Культура в соціології береться в тому аспекті, якийбезпосередньо пов'язаний з регулюванням поведінки людини, соціальнихгруп, функціонуванням і розвитком суспільства в цілому. На перший планвисувається її ціннісно-нормативний зміст. Соціологія при самомузагальному 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 їїповедінки і життєдіяльності; 3) культура – це все те, що транслюється відпокоління до покоління, інтеріоризується, передається в ході соціалізації.Культурні стандарти не тільки спрямовують і регулюють поведінку людей іколективів, а й разом з тим допомагають людям організовувати своєколективне життя.Охарактеризоване вище соціологічне розуміння культури як цінностно-нормативної, регулятивної системи охоплює і такий її прояв, як соціальнеуправління. З управлінською діяльністю культура пов'язана щонайменше удвох планах. З одного боку, культура суспільства впливає на формування іфункціонування управлінської діяльності на всіх рівнях і в усіх сферахсуспільного життя. Сутність цієї характеристики управлінської діяльностіполягає в тому, що в ній знаходять своє місце цінності, напрацьованікультурою. Ці цінності в конкретних управлінських системах втілюються врізній мірі, залежно від чого можна характеризувати рівень управлінськоїкультури в конкретних умовах місця і часу. З іншого боку, самі процесикультурної творчості в різних сферах суспільного життя зазнають на собіцілеспрямовані дії з боку тих чи інших управлінських структур. Іншимисловами, соціальне управління виявляється "вбудованим" у відповідніпроцеси культурної творчості.Для вирішення проблеми розмежування понять “управлінськакультура” та “організаційна культура”, доцільним буде виокремити декількатипових підходів до розгляду

даної проблематики.Представники першого підходу розглядають культуру більш широко,використовуючи терміни “управлінська культура” і “культура управління” взагальному розумінні та визначають її як рівень організації певної діяльності,що забезпечує цілісність і якість функціонування державно-управлінськоїсистеми. Даний підхід включає в поняття управлінської культури матеріальній духовні її форми, що впроваджуються і використовуються в управлінні,процес їх практичної реалізації а також рівень духовного розвитку, відповіднізнання, вміння, навички управлінців.Прибічники другого підходу зосереджують увагу на корпоративнійкультурі або культурі організації, визначаючи її як свідомо або підсвідомоприйнятий групою комплекс переконань, необхідний для вирішення проблемзовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.Представники третього підходу розглядають управлінську культурудержавного службовця, звужуючи її широке розуміння до “творчоїсамореалізації, етично-моральних переконань та ідеалів адекватно доправових норм управлінської діяльності”.Таким чином, у визначені ґенези “культура – управління” можнавиділити три підходи: загальнопоняттєвий, внутрішньо-організаційний таособистісний. Кожному з них відповідає певна група складових елементів,які власне й формують управлінську культуру.

2. Загально-поняттєвий підхід до аналізу управлінської культури, механізм її формування.

Виокремлюють такі елементи управлінської культури як органічноїскладової загальної культури суспільства:1) управлінські знання (теорія управління, менеджменту), відповіднасвідомість, почуття, настрої;2) суспільні відносини, перш за все – управлінські, організаційні, в якихматеріалізуються знання, норми, зразки;3) управлінська діяльність, яка має творчий характер і в процесі соціалізаціїдозволяє перетворювати знання, цінності суспільства на стійкі рисиособистості – творити як саму особистість, так і її культуру, норми поведінкиособистості, мотиви інноваційно-управлінської діяльності.Отже, *управлінську культуру* можемо визначити як

єдність характернихдля нинішнього етапу розвитку суспільства управлінських знань, почуттів,цінностей, управлінських та організаційних відносин, творчої управлінськоїдіяльності.

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

3. ***Типи управлінської культури***

Організаційна культура – це система формальних та неформальнихправил і норм діяльності, звичаїв, традицій, індивідуальних і груповихінтересів, особливостей поведінки працівників певної організації, якавідрізняється стилем керівництва, показниками задоволеності роботою,рівнем взаємного співробітництва, ідентифікування робітників з організацієюі цілями її розвитку.Існує декілька *підходів до типології організаційної культури*. Кожнийпідхід використовує певні критерії для аналізу організаційної культури, щодозволяють виділити провідні тенденції життєдіяльності різних організацій.

Під параметрами організаційної культури розуміються загальні ознаки, на основі яких різні культури можна класифікувати і зіставляти один з одним. Основними ознаками організаційної культури є:

1) ставлення членів організації до нового, до змін;

2) ступінь прийняття ділового ризику;

3) орієнтованість на вирішення особистих проблем або інструментальних завдань;

4) ступінь централізації прийняття рішень;

5) соціально допустима дистанція між керівниками і підлеглими;

6) ступінь формалізації і регламентованості діяльності, підпорядкування її планам, правилам і процедурам;

7) співвідношення колективізму та індивідуалізму;

8) ставлення до жінок і слабким;

9) характер відносин між працівниками та організацією (орієнтація на самостійність, незалежність, або конформізм, лояльність);

10) стиль керівництва;

11) орієнтація людей на співпрацю чи суперництво;

12) джерело влади;

13) принципи оцінки та винагороди працівників.

Типологія управлінських культур С. Хонди. Кожному типу він присвоїв ім'я олімпійського бога.А. Культура особистої влади або Зевса ґрунтується на володінні ресурсами. Організації з такою культурою мають жорстку структуру, високий ступінь централізації, нечисленні правила і процедури. Вони авторитарні, пригнічують ініціативу і жорстко контролюють працівників. Успіх організації зумовлюється своєчасним виявленням проблем і високою кваліфікацією керівників, що дозволяють швидко приймати і реалізовувати рішення. Така культура характерна для молодих комерційних фірм, що діють в умовах жорсткої конкуренції.Б. Рольова культура або культура Аполлона ґрунтується на системі правил та інструкцій. Їй притаманні чітка спеціалізація учасників і розподіл їх ролей, прав, обов'язків, відповідальності, що забезпечують адміністративний успіх. Але вона негнучка, перешкоджає інноваціям. Джерелом влади в ній є посада. Така культура властива великим корпораціям і державним установам.В. Культура завдання або Афіни пристосована до управління в екстремальних або постійно мінливих ситуаціях, оскільки забезпечує швидке вирішення проблем на основі співробітництва, колективної творчості. Основою влади в умовах такої культури служать професіоналізм і володіння інформацією.

Культура Афіни, властива проектним або венчурним організаціям, відноситься до перехідної і може перейти в один з попередніх типів.Г. Культура особистості або Діоніса пов'язана з емоційним началом. Вона ґрунтується на творчих цінностях і об'єднує людей для досягнення їх особистих цілей. Рішення тут приймаються на основі згоди учасників, тому завданням влади є їх координація.

3. Класифікація організаційних культур, розроблена американським дослідником Вільямом Оучі.А. Ринкова культура характеризується пануванням вартісних відносин і орієнтацією на прибуток. Джерелом влади в рамках такої культури є власність на ресурси.Б. Бюрократична культура заснована па пануванні регламентів, правил і процедур. Джерелом влади тут служить компетентність членів організації.В. Кланова культура доповнює попередні культури. Її основу складають внутрішні цінності організації.

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

І. Типологія Г. Хофштеда. Голландський вчений професор антропологіїГерт Хофштед виділяє чотири аспекти в організаційній культурі. Йоготипологія була побудована на підставі практичних досліджень в 80-х рр. ХХст. Він опитав більше 60 000 менеджерів і співробітників організацій більшніж 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 іфахівців різних країн. Він з'ясував, що більшість розходжень у робочихцінностях і відносинах пояснюються національною культурою, а такожзалежать від місця в організації, професії, віку й статі.Підсумовуючи найбільш важливі розходження, Г. Хофштед виділиваспекти, що характеризують менеджерів, фахівців і організацію в цілому:• *індивідуалізм – колективізм* (колективістська спільнота вимагає великоїемоційної залежності людини від організації й відповідно високоївідповідальності організації за

своїх працівників. Якщо колективістськакультура організації здійснює прийняття рішень на основі добрихособистих відносин, то індивідуалістська – робить головний наголос наформально-діловому принципі);• *дистанція влади* (характеризується рівеньдемократизації/авторитаризації управління. Вводяться поняття низькогоабо високого індексів дистанції влади, що показують глибокірозходження в структурі управління організацією, у системі розподілуролей тощо).• *прагнення до запобігання невизначеності* (міра, у якій люди даноїорганізації віддають перевагу структурованим ситуаціям на противагунеструктурованим. Структурованими є ситуації з ясними й чіткимиправилами щодо того, як треба поводитися. Ці правила можуть бутиформалізовані, а можуть підтримуватися традиціями. В організаціях звисоким рівнем запобігання невизначеності керівники, як правило,концентруються на приватних питаннях і деталях, орієнтовані навиконання завдання, не люблять приймати ризикованих рішень і братина себе відповідальність);• *«мужність – жіночність»* (М. Хофштед визначає *маскулинізм*(мужність) як ступінь, у якій домінуючими цінностями в суспільстві єнаполегливість, здобування грошей і придбання речей (матеріалізм) і ненадається особливого значення турботі про людей. Він визначає*фемінізм* (жіночність) як ступінь, у якій домінуючими цінностями всуспільстві вважаються взаємини між людьми, турбота про інших ізагальну якість життя);• *довгостроковість орієнтації* (довгострокова орієнтація характеризуєтьсяорієнтацію у майбутнє й виявляється у прагненні до заощаджень інакопиченню, у завзятості й наполегливості в досягненні цілей.Короткострокова орієнтація характеризується орієнтацією у минуле йсьогодення й виявляється через повагу традицій і спадщини, черезвиконання соціальних зобов'язань).*II. Типологія Т. Е. Дейла.* Т. Дейл виділив чотири головних типикорпоративної культури. Як параметри, які аналізуються, він обрав *рівеньризику й швидкість одержання зворотного зв'язку.* На підставі сполученняцих параметрів були виділені такі типи організаційної культури:1. *Культура високого ризику й швидкого зворотного*

зв'язку. Світіндивідуалістів, які постійно ризикують, але одержують зворотний зв'язокшвидко 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 діїодержують 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, магазинироздрібної торгівлі, компанії з обчислювальної техніки, підприємства масовоїторгівлі споживчими товарами, компанії зі страхування життя).3. *Культура високого ризику й повільного зворотного зв'язку.* Високийризик, гранично високі інвестиції, повільний зворотній зв'язок, тривалийпроцес прийняття рішень, життєстійкість і довгострокова перспектива – отхарактерні риси підприємств із таким типом організаційної культури. Циклиприйняття 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, авіаційнікомпанії, комунальні служби).4. *Культура низького ризику й повільного зворотного зв'язку.*Невеликий ризик, повільний зворотний зв'язок, увага співробітників ікерівництва концентрується на технічній досконалості, розрахунку ступеняризику, деталях. Дефіцит зворотного зв'язку змушує службовцівзосереджувати свою енергію на тому, як вони щось роблять, а не на тому, щовони роблять. Гаслом такої фірми може бути «прагнути до технічноїдосконалості 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 працівниківдо встановлення цілей у групі/організації й ступінь залучення працівників довибору засобів для досягнення поставлених цілей. На підставі порівняняданих параметрів було виділено чотири типи організаційної культури зхарактерними відносинами

влади.1. *Корпоративний тип культури.* Низький рівень залучення працівниківдо встановлення цілей, низький рівень залучення працівників до виборузасобів для досягнення поставлених цілей. Відносини автократії (традиційнокерована корпорація із централізованою структурою).2. *Консультативний тип культури.* Високий рівень залучення працівниківдо встановлення цілей, низький рівень залучення працівників до виборузасобів для досягнення поставлених цілей. Відносини «лікар –пацієнт»(інститути соціальних і інших послуг, лікувальні й навчальні заклади).3. *«Партизанський» тип культури.* Низький рівень залучення працівниківдо встановлення цілей, високий рівень залучення працівників до виборузасобів для досягнення поставлених цілей. Відносини автономії(кооперативи, творчі союзи, клуби).4. *Підприємницький тип культури.* Високий рівень залучення працівниківдо встановлення цілей, високий рівень залучення працівників до виборузасобів для досягнення поставлених цілей. Відносини демократії (групи йорганізації, керовані «за цілями» або за «результатами», компанії зіструктурою «перевернутої піраміди»).

5. Особистісний підхід до аналізу управлінської культури

До основних норм культури управлінця слід віднести: правовукультуру (обов'язковість виконання норм чинного законодавства), особистукультуру (високий рівень кваліфікації, належне естетичне виховання, гарнийзовнішній вигляд, шанобливу форму звернення до підлеглих), раціональнийрозподіл робочого часу (чітка робота з документами, уважна робота зкадрами, невідкладне вирішення соціально-економічних питань, своєчаснепроведення нарад і переговорів, планування вільного часу, мінімізаціянезапланованих витрат часу), культуру робочого місця (відсутність зайвихпаперів, відповідне естетичне оформлення кабінету та ін.), культурупроведення масових заходів, прийому відвідувачів, культуру роботи зкореспонденцією, мовну та організаційну культуру. Перелічені нормидозволяють управлінцю сформувати у власному розумі відповідний образідеального керівника, якого

він свідомо чи підсвідомо прагне. Культураформулює правила еталонної компетентності керівника, його зовнішньоговигляду, манери поведінки тощо.

6. Основні норми культури управлінця.

Формування в умовах ринку нової парадигми управління обумовлюєсоціальний запит на якісно новий тип управлінця. На перше місцевисуваються 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 приділяєтьсяуправлінській етиці, принциповим моментом якої є готовність управлінцявзяти на себе відповідальність за невдачі організації, незважаючи на міруйого персональної відповідальності.

Тема 12. Наукове супроводження управління

1. ***Системний підхід до управління***
2. ***Соціологічні методи аналізу управління***
3. ***Аналітичне забезпеченні управлінської діяльності***
4. ***Прикладні методи соціального управління***

1. Системний підхід до управління

Під управлінням зазвичай розуміється вплив на систему з метою забезпечення її функціонування, орієнтоване на збереження її основної якості в умовахзміни середовища або виконання певної програми,забезпечує стійкість, гомеостат, досягнення певної мети. Управлінська діяльність тісно пов'язана із системним підходом. Саме необхідність вирішення управлінських завдань змушує широко використовувати системні ідеї,переводити їх до рівня технологічних схем управління.Потреби управління — найважливіша рушійна сила розвитку системного підходу.Перший варіант загальної теорії систем запропонував 1912 р.А. Богданов у вигляді вчення про тектологію. Другий варіант цієї теорії створив

Л. Берталанфі. На Заході ідеїтеорії систем розвивали Р. Ансофф, Р. Мертон, М. МесаровичО. Ланге, Т. Парсонс, У. Росс Ешбі та ін.Вклад системного підходу в управління виражається в наступному:

• є парадигмою сучасного управління,визначає погляди та методологію управління, основнийкатегоріальний ряд управління. Системна філософіяуправління є домінуючою в теорії та практицісучасного керування;

• дозволяє вирішувати комплекс дослідницьких завдань в управлінні - від моделювання окремих складовихуправління до управління глобальними процесами;

• є інтелектуальною основою для приватних підходів в управлінні: функціонального, структурного, структурно-функціонального та ін;

• широко застосовується не тільки в дослідженні і моделі управлінських систем, але і конструюванні,створення управлінських технологій.

2. Соціологічні методи аналізу управління

Під методом у найзагальнішому значенні розуміється спосіб діяльності суб'єкта. Метод - це деяка впорядкована сукупність прийомів, правил, дій,операцій, способів та норм здійснення діяльності. Основне призначення методу полягає у внутрішній організаціїта регуляції діяльності. Метод пізнавальної діяльностіповинен забезпечувати отримання достовірної інформації прооб'єкт. Кожен метод має переваги та недоліки, прийме їм до вирішення певного кола завдань. Навіть найефективніший метод пізнання, застосований не до “своїх” завдань,може стати неефективним. Для того щоб від методу отримати значний ефект, що відповідає його природі, необхідно спеціально перед дослідженням обґрунтувати правомірність застосування його до вирішення саме цих завдань.

При виборі та обґрунтуванні методів соціолог повинен враховувати наступні моменти.

1. Жоден з методів не універсальний, але має чітко окреслені пізнавальні можливості. Тому не існує "хороших" і "поганих" методів, є методи адекватні і неадекватні поставленої дослідником задачі.

2. Надійність методів забезпечується не тільки їх обгрунтованістю, а й правилами застосування.

3. Оперативність та економічність дослідження не повинні

досягатися на шкоду якості даних.

4. Обгрунтування методу передбачає розробку або підбір такого методу, який максимально відповідає вирішеному завданню, не вимагає значних витрат для реалізації.

Соціологія управління характеризується теоретичною таемпіричною пізнавальною діяльністю. Звідси її ансамбль входять як теоретичні, і емпіричні методипізнання. Разом про те слід зазначити, що соціологія управління є галузь як соціологічної науки, а й соціальної інженерії, що насичує їїметодами соціо-інженерної діяльності.

Аналіз документів - один з широко застосовуваних та ефективних методів збору та аналізупервинної інформації. Документи з різноюступенем повноти відбивають різні аспекти управління. Уних містяться відомості про процеси та результати діяльності людини, внаслідок чого документальна інформація представляє великий інтерес для соціологівАналіз документів широко застосовується у так званомукабінетному маркетингу, заснованому на вивченні газет з ринковою рекламою для з'ясування основних характеристик ринку,його наповненості, тенденцій розвитку реклами тощо.Метод ефективний в аналізі внутрішніх документів організації, при створенні кадрової політики, управлінні кар'єрою співробітників.

Соціологічне спостереження є методом збору первинної інформації про досліджуваний об'єкт шляхом безпосереднього сприйняття і прямої реєстрації фактів,що стосуються досліджуваного об'єкта та цілей дослідження.

Щодо застосування соціальногоексперименту в управлінні існуєбезліч забобонів. Один із них заснований на принципі хибного гуманізму:"Люди не кролики, на них не можна експериментувати!" Якщодотримуватися цього принципу, суспільству потрібно або зупинятися в розвитку, оскільки початковим актом будь-яких змін є впровадження нововведень, або впроваджувати в широких масштабах будь-яке нововведення без попередньоїперевірки у малих масштабах. Результати аналізу радянської історії управління переконливо показують, що в тоталітарномусуспільстві сфера наукової соціальної експериментаністикидуже обмежена. Нововведення досить часто впроваджувалися безпопередніх дослідних перевірок на основі ідеологічногообґрунтування їх доцільності, що призводило до величезнихвтрат, які пояснювалися не помилками в конструкції нововведень, а підступами ворогів, що й було основою сталінських репресій.

Соціальний експеримент — це спосіб отримання інформації про кількісні та якісні зміни показників діяльності та поведінки соціального об'єкта врезультаті впливу на нього керованих і контрольованих факторів (змінних). Соціальний експериментпередбачає предметно-практичне перетворенняоб'єкта відповідно до гіпотези в контрольованих ікерованих умовах буття.Соціальному експерименту, на відміну від інших методів соціологічних досліджень, властиві висока активність,перетворення об'єкта дослідження, втручання дослідника у його структуру. Це забезпечує, з одного боку, високу ефективність цього методу, з другого боку, зберігаєнебезпека матеріальних і моральних втрат і негативних залишкових деформацій об'єкта.

3. Аналітичне забезпечення управлінської діяльності.

Метод моделювання. Під моделлю зазвичай розуміється деякий аналог певного фрагмента дійсності. Модель відрізняється схожістюабо подобою реальному об'єкту, але не за всіма характеристиками, а лише за істотними. Завдяки подібності модель може заміняти реальний об'єкт у дослідженні. Таким чином,модель характеризується трьома властивостями:

• подобою об'єкту, оскільки відображає оригінал, але неу всіх його якостях, а лише найбільш істотних щодо цілей і завдань дослідження;

• заміщенням об'єкта, тобто модель підміняє об'єкт упроцесі маніпулювання ім. Здатність до заміщенняспирається на спільність об'єкта та оригіналу;

• перенесенням знання на об'єкт, тобто знання, отримані за допомогою дослідження моделі, можуть бути перенесені на оригінал.

Аналіз є найважливішим інструментом управлінської діяльності,що дозволяє дослідити причини,розкривати взаємозв'язки та виявляти тенденції вдосконалення управлінської діяльності:

• отримувати інформацію, необхідну для обґрунтування цілей та формування завдань управління;

• аргументувати прийняті управлінські рішення;

• виявляти соціальні резерви та використовувати їх для підвищення ефективності виробництва та управління;

• найкраще виходити з кризових та неоднозначних ситуацій;

• сприяти розробці концепцій, проектів, програм,планів та прогнозів;

• вдосконалювати організацію та систему управління.

Управлінський аналіз заснований на поділі об'єкта на складові частини для самостійного їх вивчення. Він представляє собою досить різноманітне явище. Серед методів аналізу виділяються механічне розчленування, визначеннядинамічного складу, виявлення форм взаємодії елементів цілого, знаходження причин явищ, виявлення рівнів знання та його структури, поділ елементів на класи тапідкласи. Аналіз не повинен упускати якість предметів,оскільки в кожній області знання є певний розподіл членування об'єкта, за яким здійснюється перехід уінший світ якостей і закономірностей.

4. Прикладні методи соціального управління

Ділова гра - наймолодший видігор, що виник у 30-х роках XX ст. Першу ділову гру розробив ленінг радський економіст М. Бірнштейн. До ідеї ділових ігор у СШАприйшли лише у 50-х роках. Нині вони

популярніпрактично у всіх сферах управлінської діяльності тавсіх країнах. Ділова гра являє собою імітаційний управлінський процес, тобто процес вироблення та прийняття рішеннядля конкретної ситуації в умовах поетапного уточнення необхідних факторів, аналізу інформації, що додатково поступає і виробляється в ході гри. До найважливішихознаками ділової гри належать такі:

• типовість, тобто гра відображає, моделює типовіситуації з практики, що визначає її практичнуцінність;

• проблемність, тобто відображення проблем, що зустрічаються в практиці, аж до конфліктів;

• використання прихованих резервів, їх мобілізація. Мовайдеться про два види резервів. Насамперед, гра розкриваєрезерви в керованій системі (матеріальні, фінансові та ін.). Але ці резерви мобілізуються та використовуютьсязавдяки резервам особи, яка за допомогою грипідвищує свій професійний потенціал та розширюєполе своїх можливостей.

Управлінське консультування,як і аналітична діяльність, являє собою спосіб удосконалення управлінської діяльності. Однак якщо аналітикаспрямована на вирішення пізнавальних завдань, які супроводжують управлінську діяльність, то управлінське консультування — на надання допомоги в практичній діяльностіуправлінця спеціально професійно підготовленими танавченими кваліфікованими спеціалістами. На відмінувід дослідницької діяльності управлінське консультування характеризується тим, що проблема визначається замовником, а не дослідником, вирішується в стислий термін, спрямована на практику управління, характеризується обмеженоюсвободою дій консультанта