
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКИЙ КОЛЕГІУМ» імені Т. Г. ШЕВЧЕНКА

ФАКУЛЬТЕТ
ДОШКІЛЬНОЇ, ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ І МИСТЕЦТВ

*Кафедра музичного мистецтва та менеджменту
соціокультурної діяльності*

ТЕОРІЯ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

*Тексти лекцій
для студентів спеціальності 028
Менеджмент соціокультурної діяльності
Галузі знань 02 Культура і мистецтво
Кваліфікація: Бакалавр з менеджменту
соціокультурної діяльності*



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКИЙ КОЛЕГІУМ» імені Т. Г. ШЕВЧЕНКА

ФАКУЛЬТЕТ
ДОШКІЛЬНОЇ, ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ І МИСТЕЦТВ

*Кафедра музичного мистецтва та менеджменту
соціокультурної діяльності*

ТЕОРІЯ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

*Тексти лекцій
для студентів спеціальності 028
Менеджмент соціокультурної діяльності
Галузі знань 02 Культура і мистецтво
Кваліфікація: Бакалавр з менеджменту
соціокультурної діяльності*

Чернігів
2021

УДК 316.3:005(072)

Т 33

Укладач СОЛДАТЕНКО ОЛЕКСАНДР ІГОРОВИЧ,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри музичного мистецтва та менеджменту
соціокультурної діяльності Національного університету
«Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка

Рецензенти: ЛАДОНЬКО ЛЮДМИЛА СТЕПАНІВНА,
доктор економічних наук, доцент кафедри музичного
мистецтва та менеджменту соціокультурної діяльності
Національного університету «Чернігівський колегіум»
імені Т.Г. Шевченка;

МИХАЙЛОВСЬКА ОЛЕНА ВАСИЛІВНА,
кандидат економічних наук, доцент кафедри
публічного управління та менеджменту організацій
Національного університету «Чернігівська політехніка

Т 33 **Теорія соціального управління.** Тексти лекцій для
студентів спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної
діяльності, / Укл. : Солдатенко О. І. – Чернігів:
Національний університет «Чернігівський колегіум» імені
Т.Г. Шевченка, 2020. – 104 с.

Конспект лекцій містить систематизовані теоретичні
матеріали з навчальної дисципліни «Теорія соціального
управління» для підготовки бакалаврів спеціальності 028
Менеджмент соціокультурної діяльності в Національному
університеті «Чернігівський колегіум» імені Т.Г.Шевченка.

*Рекомендовано до друку
вченою радою факультету дошкільної, початкової освіти і мистецтв
(Протокол №5 від 27.01.2021 р.)*

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
1. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ».....	5
1.1. МЕТА, ЗАВДАННЯ І ВИМОГИ ДО РЕЗУЛЬТАТІВ ОСВОЄННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
1.2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ».....	8
2. ТЕЗИ ЛЕКЦІЙ	15
3. ТЕКСТИ ЛЕКЦІЙ	18
4. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	102



ПЕРЕДМОВА

Перед світовою спільнотою, а особливо гостро перед Україною стоїть проблема, масштаби якої сьогодні явно не усвідомлені або применшуються – створити інноваційну теорію і практику управління, сформувати управлінців нової генерації, які здатні мислити і діяти в умовах кризового стану суспільства, приймати управлінські рішення, ефективно використовувати наявні ресурси. Розрив між життям, яке безперервно змінюється і суб'єктом управління поглиблюється і це породжує кризу управління, менеджменту соціокультурної діяльності зокрема. Альтернатива – пошук збалансованого, стійкого розвитку, звідки і випливає необхідність управління процесами, а значить інвестування кожною державою у сферу управління: фінансові, освітні, інформаційні, інтелектуальні та ін.

Тексти лекцій з дисципліни «Теорія соціального управління» призначені для теоретичного та практичного освоєння студентами найбільш використовуваних закономірностей, принципів, методів, форм і механізмів управління різними явищами та процесами у сучасному суспільстві. Тексти лекцій побудовані таким чином, щоб студенти максимально ефективно засвоїли необхідні знання з Теорії соціального управління і навчилися застосовувати їх для вирішення конкретних задач у професійній діяльності.

Тексти лекцій будуть гарним теоретичним посібником для освоєння дисципліни «Теорія соціального управління» для студентів очної та заочної форми навчання.

1. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ»

1.1. МЕТА, ЗАВДАННЯ І ВИМОГИ ДО РЕЗУЛЬТАТІВ ОСВОЄННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Метою навчальної дисципліни «Теорія соціального управління» для підготовки бакалаврів спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, є ознайомлення студентів із теоретичними основами соціального управління, формування концептуальних методологічних навичок щодо моделювання системи теорії соціального управління, прищеплення основних цінностей культури соціального управління, яка є стрижнем для здійснення практичної діяльності щодо забезпечення ефективного управління соціальними системами.

Основними *завданнями* вивчення дисципліни «Теорія соціального управління» є:

- засвоїти основи теорії і практики соціального управління: закономірності, принципи, методи, форми і механізми управління різними явищами та процесами у сучасному суспільстві на макро- і макрорівнях;
- вміти розробляти та реалізовувати комплексні цільові програми;
- здійснювати ефективні перетворюючі впливи на соціальні об'єкти, процеси і людей, які беруть у них участь, з метою визначення напрямку їх діяльності для отримання бажаних результатів;
- засвоїти основи науки та мистецтва впливу на об'єкт управління, без пригнічення творчого потенціалу суспільства, сприяючи його розвитку та покращенню;
- вивчити алгоритм моделювання системи соціального управління будь-якого рівня;
- засвоїти сучасні підходи до організаційного проектування систем соціального управління;
- навчити раціонально проектувати управлінські відносини;
- вміти використовувати теоретичні знання з дисципліни у практичній діяльності;
- формувати адекватні ефективні засоби застосування соціальних систем.

**Згідно з вимогами освітньо-професійної програми
у результаті вивчення курсу студент оволодіває
такими компетентностями**

Інтегральна компетентність. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у соціокультурній сфері, у сфері освіти та науки, креативної економіки і культуротворчих практик, що передбачає застосування теорій та методів менеджменту культури і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

ЗК 1. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК 2. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК 4. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

ЗК 5. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК 6. Здатність до пошуку, оброблення й аналізу інформації з різних джерел.

ЗК 7. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК 8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК 9. Здатність працювати в команді.

ЗК 10. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК 14. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт.

ЗК 17. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК 18. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

СК 19. Здатність критично усвідомлювати взаємозв'язок між культурними, соціальними та економічними процесами.

СК 22. Вміння використовувати адекватний професійний інструментарій для розробки та оперативного управління соціокультурними проектами.

СК 23. Здатність аналізувати і структурувати організаційну, управлінську проблеми та знаходити конструктивні рішення.

СК 24. Здатність планувати, управляти та контролювати виконання поставлених завдань та прийнятих рішень.

СК 26. Здатність діяти соціально відповідально.

СК 29. Здатність виявляти, використовувати, інтерпретувати, критично аналізувати джерела інформації в області менеджменту соціокультурної сфери.

СК 33. Вміння використовувати сучасні методи обробки інформації для організації та управління соціокультурними процесами.

СК 35. Здатність до набуття комплексу інтра-персональних навичок у процесі професійного становлення майбутнього менеджера соціокультурної сфери.

СК 37. Здатність впроваджувати інноваційні ідеї для створення сучасних соціокультурних товарів та послуг.

Програмні результати навчання

ПРН 1. Визначати базові професійні поняття та використовувати термінологічний апарат менеджера соціокультурної діяльності.

ПРН 2. Збирати та впорядковувати інформацію.

ПРН 5. Оцінювати специфіку застосування принципів управління в соціокультурному менеджменті.

ПРН 6. Класифікувати та знаходити інноваційні рішення для створення, реалізації і забезпечення соціокультурних потреб людини.

ПРН 9. Оцінювати сучасну соціокультурну ситуацію.

ПРН 10. Вивчати, узагальнювати та адаптовувати найкращий досвід соціокультурної розбудови.

ПРН 13. Обґрунтовувати управлінські рішення.

ПРН 14. Оцінювати наслідки прийнятих організаційно-управлінських рішень.

ПРН 16. Знати як застосувати сучасні технології управління людськими ресурсами.

ПРН 22. Застосовувати положення економічної теорії в процесі здійснення досліджень соціокультурних явищ і процесів, формування культури та навичок проведення наукових досліджень з дотриманням норм академічної доброчесності, впровадження їх результатів у практику соціокультурної діяльності.

1.2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ»

Обсяг курсу – 44 години – аудиторних годин, з яких: денна форма навчання (20 годин – лекції, 24 годин – практичні заняття, 60 годин – самостійна робота), заочна форма навчання (6 годин – лекції, 6 годин – практичні заняття, 78 годин – самостійна робота).

	Денна форма	Заочна форма
Кількість кредитів ECTS	4	4
Кількість годин:	120 год.	120 год.
– лекції	20 год.	6 год.
– практичні / семінарські	24 год.	6 год.
– лабораторні		
– індивідуальні завдання		
– самостійна робота студента	76 год.	108 год.

Рік викладання	семестр	спеціальність	Курс (рік навчання)	Нормативний/вибірковий
2020	4	028 Менеджмент соціокультурної діяльності	2	Нормативний

Передумови для вивчення дисципліни: Історія держави і права України, Загальна та соціальна психологія, Соціальна педагогіка, Вступ до спеціальності, Основи менеджменту, Соціокультурна діяльність.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ЗА МОДУЛЯМИ

Модуль 1

Змістовий модуль 1. Теорія та історія соціального управління

Тема 1. Соціальне управління як галузь наукового знання. Сутність та зміст соціального управління

Тема 2. Історія управлінської соціальної думки. Закони та принципи соціального управління

Тема 3. Функції соціального управління. Методи соціального управління.

Змістовий модуль 2. Система соціального управління

Тема 4. Сутність, зміст та структурні елементи системи управління

Тема 5. Управлінські відносини та діяльність

Тема 6. Соціальний контроль та ефективність управління

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с.р.		л	п	лаб.	інд.	с.р.
Модуль 1												
Змістовий модуль 1.												
Теорія та історія соціального управління												
Тема 1. Соціальне управління як галузь наукового знання. Сутність та зміст соціального управління	18	2	4			12	20	1	1			18
Тема 2. Історія управлінської соціальної думки. Закони та принципи соціального управління	21	4	4			13	20	1	1			18
Тема 3. Функції соціального управління. Методи соціального управління	20	4	4			12	20	1	1			18
Разом за змістовим модулем 1	59	10	12			37	60	3	3			54
Змістовий модуль 2.												
Система соціального управління												
Тема 4. Сутність, зміст та структурні елементи системи управління	19	2	4			13	20	1	1			18
Тема 5. Управлінські відносини та діяльність	21	4	4			13	20	1	1			18
Тема 6. Соціальний контроль та ефективність управління	21	4	4			13	20	1	1			18
Разом за змістовим модулем 2	61	10	12			39	60	3	3			54
Усього годин	120	20	24			76	120	6	6			108

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНИХ ТЕМ

Змістовий модуль 1. ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

Тема 1. Соціальне управління як галузь наукового знання. Сутність та зміст соціального управління

Лекція 1. Соціальне управління як галузь наукового знання. Сутність та зміст соціального управління.

- 1.1 Соціологія управління як наука: предмет, об'єкт, сутність та зміст.
- 1.2 Еволюція соціології управління.
- 1.3 Етапи розвитку соціологічної теорії управління.
- 1.4 Технологічні засади соціології управління.

Тема 2. Історія управлінської соціальної думки. Закони та принципи соціального управління

Лекція 2. Історія управлінської соціальної думки. Закони та принципи соціального управління.

- 2.1 Еволюція управлінської думки.
- 2.2. П'ять управлінських революцій.
- 2.3. Класифікація управлінських моделей.
- 2.4. Сучасний етап розвитку управлінської думки.
- 2.5. Принципи соціального управління.

Тема 3. Функції соціального управління. Методи соціального управління

Лекція 3. Функції соціального управління. Методи соціального управління.

- 3.1 Функції соціального управління.
- 3.2 Методи соціального управління.

Змістовий модуль 2. СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

Тема 4. Сутність, зміст та структурні елементи системи управління

Лекція 4. Сутність, зміст та структурні елементи системи управління.

- 4.1 Суть організаційних структур.
- 4.2 Характеристика організаційної структури.
- 4.3 Матричні структури.
- 4.4 Фактори вибору організаційної структури управління.
- 4.5 Технології, які застосовують органічні структури.
- 4.6 Вдосконалення організаційних структур менеджменту.

Тема 5. Управлінські відносини та діяльність

Лекція 5. Управлінські відносини та діяльність.

5.1 Управлінські відносини.

5.2 Структура управлінських відносин.

5.3 Діалектика суб'єктивного і об'єктивного в управлінських відносинах.

5.4 Характер управлінських відносин.

5.5 Закони функціонування та розвитку управлінських відносин.

5.6 Управлінська діяльність: шляхи формування та ефективність.

5.7 Ефективність управлінської діяльності і шляхи її формування.

Тема 6. Соціальний контроль та ефективність управління

Лекція 6. Соціальний контроль та ефективність управління.

6.1 Соціальний контроль та його види.

6.2 Типи соціального контролю.

Оцінювання результатів навчання

Критеріями оцінювання результатів навчання є сформованість професійною значущих компетентностей, що дозволять усвідомлено ставитись до навчальної та професійної діяльності.

В якості засобів оцінювання протягом семестру використовуються усні опитування, письмові роботи студентів, самостійна позааудиторна робота, творча робота.

Згідно з навчальним планом кінцева атестація з дисципліни здійснюється у формі заліку.

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсової роботи (проекту), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
83 – 89	B	добре	
75 – 82	C		
68 – 74	D	задовільно	
60 – 67	E		
35 – 59	Fx	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

А «Відмінно» (90-100 балів). Теоретичний курс засвоєно повністю, без прогалин. Студент вільно володіє навчальним матеріалом, основними ідеями, концепціями, теоріями, ознайомлений з найновішими досягненнями вітчизняної та зарубіжної науки, знає термінологію, володіє понятійним апаратом, відмінно орієнтується в історії становлення науки, логічно висловлює свої думки, робить аргументовані висновки, рецензує відповіді інших студентів, творчо виконує індивідуальні та колективні завдання; самостійно знаходить додаткову інформацію та використовує її для реалізації поставлених перед ним завдань; вільно використовує нові інформаційні технології для поповнення власних знань, виконує завдання, не передбачені навчальною програмою; вільно використовує знання для розв'язання поставлених перед ним завдань. Виявляє глибокі, повні, цілісні, міцні і творчо засвоєні знання програмного матеріалу, усвідомлені уміння і навички щодо застосування знань на практиці, володіє логікою предмета, висловлює власне ставлення до навчального матеріалу. Відповіді чіткі і завершені, у письмовій роботі не має помилок. Уміє систематизувати, зіставляти, аналізувати, доводити, порівнювати. Має синтетичне мислення (тобто вміння бачити зв'язки і тенденції, які безпосередньо не спостерігаються); дає характеристику альтернатив розвитку окремих ситуацій; пояснення того, чому події склалися саме так, а не інакше; вміє ставити під сумнів сталі принципи та ідеї; обдумувати ризикованість; терпимо ставитись до своїх та чужих помилок.

В «Добре» (83-89 балів). Теоретичний курс засвоєно повністю, без прогалин, необхідні практичні навички роботи із засвоєним матеріалом в основному сформовані, всі передбачені програмою завдання виконані. Студент використовує першоджерела і основну літературу, має глибокі і повні знання програмного матеріалу, знає основні ідеї, концепції, теорії, досягнення фахової науки, виявляє розуміння духовних, соціокультурних процесів; робить аргументовані висновки; характеризує ці явища і процеси, вміє порівнювати, пояснювати, узагальнювати та критично оцінювати інформацію, використовуючи різні джерела; вміє виявляти суперечності в позиціях, різні інтереси, потреби соціальних груп й окремих осіб, їх роль в соціокультурному процесі, тенденції та напрями соціокультурного розвитку; оцінювати різні версії й думки про людину і світ; рецензує відповіді студентів; зіставляє і систематизує дані і застосовує їх при характеристиці соціокультурних явищ, процесів; виявляє знання термінів та понять; встановлює синхронність подій; вміє аналізувати, синтезувати та узагальнювати значний обсяг фактів, простежуючи зв'язки і тенденції. Проте, наявні незначні неточності, пропуски, помилки (не більше однієї-двох) та недостатній досвід у творчому застосуванні умінь і навичок; власне ставлення студента висловлюється, але в аргументації зустрічаються окремі неточності: писемне мовлення добре.

С «Добре»(75-82 балів). Теоретичний курс засвоєно повністю, без прогалин, необхідні практичні навички роботи із засвоєним матеріалом сформовані недостатньо, всі передбачені програмою завдання виконані,

якість виконання кожного з них не оцінена максимальним балом, деякі завдання виконані з помилками.

D «Задовільно» (68-74 балів). Теоретичний зміст курсу засвоєний частково, але прогалини не мають суттєвого характеру, необхідні практичні навички роботи з засвоєним матеріалом в основному сформовані, більшість передбачених програмою завдань виконані, деякі з виконаних завдань, можливо, містять помилки. Студент володіє навчальним матеріалом поверхово, фрагментарно, на рівні запам'ятовування відтворює певну частину навчального матеріалу з елементами логічних зв'язків, знайомий з основними ідеями, поняттями навчального матеріалу. При цьому аргументація слабка, є суттєві помилки в знанні фактичного матеріалу та висновках, наявні помітні прогалини, писемне мовлення спрощене. Має елементарні нестійкі навички виконання завдання. Відсутність логічно обґрунтованих висновків.

E «Задовільно» (60-67 балів). Теоретичний зміст курсу засвоєний частково, деякі практичні навички роботи не сформовані, більшість з передбачених програмою завдань не виконані, або якість виконання деяких з них оцінена балом, близьким до мінімального.

FХ «Незадовільно з можливістю повторного складання» (35-59 балів). Теоретичний курс засвоєний частково, необхідні практичні навички роботи не сформовані, більшість з передбачених програмою завдань не виконані, або якість виконання деяких з них оцінені балом, близьким до мінімального. Студент не вміє орієнтуватися в матеріалі, має фрагментарні знання (менше половини) при незначному загальному обсязі навчального матеріалу; відсутні сформовані уміння та навички; під час відповіді допускаються суттєві помилки, допускається велика кількість помилок у встановленні причинно-наслідкових зв'язків, студент не володіє навичками порівняння, аналізування, синтезування, структурування і т.д. т. Відсутні навички опрацювання базової літератури дисципліни.

F «Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни» (0-34 балів). Теоретичний зміст курсу не засвоєний, необхідні практичні навички не сформовані, усі виконані завдання містять грубі помилки, додаткова самостійна робота над матеріалом курсу не приведе до підвищення якості виконання навчальних завдань.

Приклад для заліку

Поточне тестування та самостійна робота						Залік	Сума
Змістовий модуль 1			Змістовий модуль 2				
T1	T2	T3	T1	T2	T3	100	
15	15	20	15	15	20		

T1, T2, T3, T4, T5, T6 – теми змістових модулів.

Для студентів **денної** форми навчання

- 1) присутність та робота на лекції – 5 балів.
- 2) робота на практичному занятті:
 - усна відповідь до 5 балів;
 - активність на занятті (доповнення, запитання, участь в обговоренні, робота в малих групах) до 5 балів;
- 3) самостійна робота до 3/4 балів;
- 4) групові проєкти до 8 балів;
- 5) модульна контрольна робота до 8 балів.

Для студентів **заочної** форми навчання

- 1) присутність та робота на лекції – 10 балів.
- 2) робота на практичному занятті:
 - усна відповідь до 10 балів;
 - активність на занятті (доповнення, запитання, участь в обговоренні, робота в малих групах) до 12 балів;
- 3) самостійна робота до 5 балів;
- 4) групові проєкти до 12 балів;
- 5) модульна контрольна робота до 13 балів.

Зарахування результатів неформальної освіти (проходження онлайн-курсів, тренінгів, майстер-класів і т.п. (за наявності сертифіката) здійснюється з урахуванням форми участі студента, кількості годин та оцінюються до 20 балів.

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Оцінювання навчальних досягнень студентів здійснюється шляхом тестування, оцінювання правильності виконання і результатів захисту завдань практичної і самостійної роботи.

Для визначення рівня засвоєння студентами навчального матеріалу передбачається проведення таких видів контролю:

Поточний контроль здійснюється шляхом оцінювання відповіді студента на практичних заняттях, його участі у роботі групи (під час виконання та презентації завдань на заняттях); перевірка виконання завдань для самостійної роботи (самостійність виконання, володіння змістом навчального матеріалу, застосування творчого підходу до виконання, оформлення самостійної роботи); написання контрольних робіт / виконання групових проєктів за змістом модулів.

Підсумковий контроль здійснюється у формі усного опитування за питаннями до заліку.

2. ТЕЗИ ЛЕКЦІЙ

Змістовий модуль 1. Теорія та історія соціального управління

Тема 1. Соціальне управління як галузь наукового знання. Сутність та зміст соціального управління

Соціальне управління як наука, його предмет, об'єкт, структура і роль у функціонуванні та розвитку суспільства. Місце теорії соціального управління в системі суспільних і соціальних наук. Міждисциплінарний характер і основні категорії теорії соціального управління. Методи науки соціального управління, їх суть і класифікація. Поняття про менеджмент і зміст його основних значень. Менеджмент як функція, вид самостійної професійної діяльності. Менеджмент як інтеграційний процес, що дозволяє формувати організації та управляти ними. Менеджмент як специфічний орган або апарат управління сучасними організаціями. Менеджмент як повна категорія людей, соціальна верства тих, хто здійснює роботу по управлінню. Визначення понять «менеджмент» і «управління», їх схожість і відмінність. Характеристика основних цілей і завдань управління на сучасному етапі суспільного розвитку. Цінність і значущість теорії соціального управління як навчальної дисципліни. Поняття «соціальне управління». Об'єкт соціального управління. Соціальні інститути управління. Сутність соціального управління. Видова класифікації соціального управління. Державне управління, громадське управління, приватне управління, сімейне управління.

Тема 2. Історія управлінської соціальної думки. Закони та принципи соціального управління

Поняття «закони науки соціального управління», їх суть та особливості. Закони та закономірності як суттєві, об'єктивні й такі, що повторюються. Закони та закономірності як чіткі орієнтири практичної реалізації управлінської діяльності з боку суб'єктів соціального управління. Характеристика законів науки соціального управління та їх зв'язок із суб'єктивними законами розвитку суспільства. Суть, зміст і структура принципів соціального управління. Принципи соціального управління як основні правила діяльності органів, організацій і людей, які покликані здійснювати управління економічними, політичними, соціальними і духовними процесами в суспільстві. Класифікація принципів соціального управління. Загальні методологічні принципи соціального управління. Специфічні методологічні та особливі (організаційні) принципи соціального управління. Суть, зміст і види основних функцій соціального управління. Поняття «процес соціального управління» та його циклічний характер.

Тема 3. Функції соціального управління. Методи соціального управління

Функції соціального управління як конкретної форми, операції та дії суб'єкта управління, що відповідають стадіям управлінського циклу, які послідовно змінюються. Сукупність функцій соціального управління – основа змісту цього процесу. Суть і зміст соціального прогнозування, проектування, цілепокладання, організації (координації), мотивації, планування, контролю. Спеціальна інформація (комунікація) та прийняття соціальних управлінських рішень як основні функції, що пов'язують процеси циклу соціального управління, їх суть і зміст. Поняття про методи соціального управління, їх суть, зміст і види. Методи соціального управління як основні способи, прийоми та засоби здійснення управлінських впливів на соціальні об'єкти та суспільство в цілому. Методи всезагального управлінського впливу та безпосередньої управлінської діяльності. Методи прямого і непрямого впливу на соціальні об'єкти, якими управляють. Поняття про колективні, одноосібні та демократичні методи соціального управління. Суть і зміст адміністративних (організаційно-нормативних), економічних, соціальних і соціально-психологічних методів управління, їх відмінність та взаємозв'язок.

Змістовий модуль 2. Система соціального управління

Тема 4. Сутність, зміст та структурні елементи системи управління

Сутність прийняття управлінського рішення, його види, їх характеристика та основний зміст. Рішення як продукт управлінської діяльності, як «центр» довкола якого відбувається функціонування організації. Процес прийняття рішень як свідомий вибір альтернатив чи варіантів спрямування дій. Зміст процесу прийняття управлінських рішень та характеристика його основних етапів чи стадій. Поняття про рівні прийняття рішень в організаціях. Характеристика процесу прийняття управлінських рішень на рівні індивіду і на рівні організації. Взаємопов'язані підсистеми системи управління. Управляюча підсистема. Специфіка суб'єктів управління. Групи елементів: технічні, технологічні, організаційні, економічні та соціальні.

Тема 5. Управлінські відносини та діяльність

Суть, зміст, структура та характер управлінських відносин. Види та рівні управлінських відносин. Управлінські відносини як взаємозв'язок і взаємодія між суб'єктом і об'єктом соціального управління. Діалектика об'єктивного і суб'єктивного в управлінських відносинах. Суб'єкт і об'єкт управлінських відносин. Місце і роль управлінських відносин у системі суспільних. Залежність управлінських відносин від рівня розвитку суспільних (політичних, економічних, соціальних, духовних). Формальні (офіційні) та неформальні управлінські відносини. Управлінські відносини централізму та самостійності, субординації та координації, керівництва та підпорядкування, влади та впливу. Управлінські відносини відповідальності, організації, дисципліни, ініціативи, інформації тощо.

Тема 6. Соціальний контроль та ефективність управління

Соціальний контроль і оцінка ефективності управління як необхідні стадії управлінської діяльності. Способи здійснення соціального контролю. Соціальний контроль як механізм підтримки цілісності соціальної системи. Функції соціального контролю. Суть і зміст соціальної ефективності управління в суспільстві. Ефективність соціального управління як співвідношення його загальнокорисних результатів до обсягу витрачених ресурсів. Комплексний характер результатів соціального управління. Поняття про критерії та показники соціальної ефективності управління. Три рівні соціальних критеріїв: загальна соціальна ефективність систем управління (пов'язана з потребами, інтересами, цілями суспільного розвитку); спеціальна соціальна ефективність управління (пов'язана з раціональністю побудови та функціонування керуючих підсистем, тобто суб'єктів управління); конкретна соціальна ефективність управлінських зусиль (пов'язана з діяльністю кожної структури управління та управлінського рішення, дії, відносин). Аналіз та оцінювання ефективності управління, їх суть і види. Нова структура правових відносин – важливий аспект підвищення ефективності і демократичності соціального управління. Регулярні звіти, масові обговорення, референдуми, суспільна думка тощо – головні засоби аналізу та оцінювання ефективності соціального управління в суспільстві.

3. ТЕКСТИ ЛЕКЦІЙ

Змістовий модуль 1. Теорія та історія соціального управління

Тема 1. Соціальне управління як галузь наукового знання. Сутність та зміст соціального управління

Лекція 1. Соціальне управління як галузь наукового знання. Сутність та зміст соціального управління

- 1.1 Соціологія управління як наука: предмет, об'єкт, сутність та зміст
- 1.2 Еволюція соціології управління
- 1.3 Етапи розвитку соціологічної теорії управління
- 1.4 Технологічні засади соціології управління



Соціологія управління – спеціальна соціологічна теорія, яка
– вивчає закономірності, засоби, форми та методи цілеспрямованого впливу на соціальні відносини й процеси, що відбуваються в суспільстві та його підсистемах з метою впорядкування, підтримки, збереження його оптимального функціонування й розвитку або зміни, переведення до іншого стану;
– досліджує природу управлінських відносин;

– з'ясовує *соціальні цілі управління* з погляду соціальних критеріїв, відповідності їх інтересам тих, ким управляють;

– аналізує *соціальні наслідки управлінських рішень і дій*;

– вивчає *проблеми організації процесів управління*, весь комплекс питань *добору, розстановки, навчання та виховання управлінських кадрів, міжособистісних стосунків працівників апарату управління* під час виконання ними управлінських функцій;

– аналізує *специфіку потреб та інтересів управлінців-менеджерів* як окремої соціально-професійної групи, особливості їхньої моралі, традицій, звичаїв, культури, виховання, засоби формування та форми прояву таких соціальних якостей особистостей, як дисципліна, відповідальність, сумлінність тощо.

Відповідні явища в соціології управління розглядаються не просто як індивідуальні риси людини, а як відображення певних соціальних відносин, що виникають у процесі управління та управлінської діяльності.

1.1. Соціологія управління як наука: предмет, об'єкт, сутність та зміст

Соціологія управління, як і будь-яка інша спеціальна соціологічна теорія, має свій предмет та об'єкт дослідження.

Об'єктом соціології управління виступають різноманітні соціальні системи (групи, угруповання, організації, об'єднання, спільноти, суспільство в цілому), їх підсистеми та ланки, що створюються в суспільстві для досягнення певної мети та вирішення певних завдань.

Предметом цієї соціологічної теорії виступають управлінські відносини, управлінські процеси і властивості суб'єктів управління різних рівнів управлінської ієрархії, а також закономірності, особливості, умови, форми, функції та методи їх управлінської діяльності.

Серед фундаментальних категорій соціології управління виокремлюють «соціальне управління» та «управління соціальними процесами», які майже однозначно трактуються в науковій і методичній літературі. Однак їх неоднозначність полягає лише в тому, що *поняття «соціальне управління» визначає весь комплекс цілеспрямованого регулювання соціальної сфери, суспільних відносин, соціальної діяльності людей, а поняття «управління соціальними процесами» підкреслює аспект диференціації, тобто виокремлення конкретних процесів, які підлягають управлінському впливу відповідно до специфіки кожного з них.*

Соціальне управління – один з основних типів управління, *функція* якого полягає в *забезпеченні реалізації потреб розвитку суспільства та його підсистем.*

До найзагальніших *властивостей соціального управління* належать,

1) наявність людини як суб'єкта та об'єкта управління, як первинного елемента соціальної системи;

2) застосування цілеспрямованого, свідомого впливу на різні спільноти людей, соціальні групи, організації, колективи тощо для координації та узгодження їхньої діяльності в процесі вирішення загальногосподарських і суспільних завдань з метою формування й відтворення відповідних умов, що сприяють розвитку людини як особистості;

3) забезпечення функціонування і розвитку будь-якої соціальної системи при збереженні її основних якісних параметрів.

Слід зазначити, що *на сучасному етапі розвитку українського суспільства головною функцією соціального управління є розробка та здійснення соціальної політики, спрямованої на:*

– підвищення матеріального і культурного рівня життя різних верств населення,

– подолання величезного розриву щодо якості життя між так званими новими українцями і групами населення, що перебувають за межею бідності,

– забезпечення робочими місцями всіх громадян, які бажають працювати,

– створення ефективної системи охорони здоров'я, освіти, підтримки малозабезпечених верств населення, здійснення заходів щодо боротьби зі злочинністю, запобігання соціальним, політичним і міжнародним конфліктам.

Отже, соціологія управління досліджує не лише зміст і функції, а й механізми і технології соціального управління (управління конкретними соціальними процесами) з метою виявлення можливостей його вдосконалення та оптимізації відповідно до тих цілей і завдань, що виробляються в суспільстві (та його підсистемах) як щодо ближчих, так і більш далеких перспектив його розвитку.

Соціологія управління близька за проблематикою до таких розділів соціологічної науки, як:

- соціологія організацій;
- соціологія праці;
- соціологія права;
- соціологія моралі;
- соціологія масових комунікацій;
- соціологія політики;
- соціологія економіки;
- соціальне планування;
- соціальне прогнозування;
- соціальне проектування.

Вона досліджує різноманітні проблеми, пов'язані з управлінням у різних сферах і видах людської діяльності, тому дослідження в цих та інших розділах соціологічного знання доповнюють соціологію управління своїми результатами, що, безумовно, позитивно впливає на підвищення ефективності соціального управління щодо різних сфер діяльності та рівнів соціальної організації суспільства. Необхідно наголосити, що феномен управління, який спостерігається в системах різного класу (соціальних, біологічних,

технічних), є предметом теоретичного пізнання спеціалістів багатьох галузей наукового знання.

Глибинні основи управління були виявлені кібернетикою, яка характеризує управління як здатність складних динамічних систем здійснювати структурну та функціональну перебудову відповідно до змін в умовах внутрішнього й зовнішнього середовища їх (систем) існування. Така перебудова відбувається на основі інформації про «збурення», що йде як від самої системи, так і від навколишнього середовища. Управління підтримує корисні «збурення», чинить опір шкідливим, залишаючи поза увагою впливи, що не мають для системи істотного значення.

Загалом управління є функцією будь-якої системи, а його головна властивість – це життєзабезпечення системи. Іноді й саме управління тлумачать як процес реалізації функцій. Отже, управління найсильніше та нерозривно пов'язане з природою системи, підпорядковане законам її функціонування та розвитку, залежить від умов, в яких ця система існує. Завдяки управлінню система поряд із забезпеченням своєї цілісності оптимізує своє функціонування, приводячи його у відповідність до об'єктивних закономірностей, що характеризують якісну визначеність конкретного системного утворення. Процес управління пов'язаний з обміном інформацією та енергією між регулюючим і регульованим компонентами, які є обов'язковими для всіх саморегульованих систем – біологічних, соціальних, технічних.

Управління виникає принаймні з двох обставин.

1. коли в регулюючій підсистемі подано кілька варіантів виконання одного з окремих процесів сукупного циклу відтворення цієї системи. Отже, управління виникає там, де є проблема вибору.
2. коли між регулюючою і регульованою підсистемами існує особлива форма зворотного зв'язку, яка дає змогу регулюючій підсистемі «оцінити» стан регульованої підсистеми і залежно від результату оцінювання заблокувати всі, крім одного, варіанти виконання певного процесу.

Управління, таким чином, виступає як процес нормування, що забезпечує стійкість розвитку системи, її рівновагу, гарантію запобігання потрясінням і катаклізмам.

Проте, коли йдеться про соціальне управління, не можна обмежитися лише висновками кібернетики, використанням її принципів та методів. Соціальне управління має справу з проблемами і процесами, що безпосередньо пов'язані з інтересами й потребами як окремих людей, так і малих та великих соціальних груп. Це означає, що лише за умови, коли з'ясовано якісну характеристику соціального організму, виявлено закони його функціонування і розвитку, встановлено, що слід розуміти під умовами його існування і специфікою відносин, які складаються між ним і середовищем, відкриваються перспективи для з'ясування, за рахунок яких сил конкретне суспільство, або будь-яка соціальна організація забезпечують свої цілісність,

життєздатність та саморозвиток, і яке значення в цьому забезпеченні відіграють механізми управління.

Однак усе суспільне життя не можна зробити повністю соціально регульованим. Поряд зі свідомим управлінням у суспільстві завжди було стихійне управління, або, інакше кажучи, були стихійні регулятори суспільних процесів.

Таким чином, *управління, виконуючи функцію узгодження, забезпечуючи взаємозв'язок і взаємодію між різними частинами єдиного цілого, значною мірою визначає результативність спільних дій, породжує нову продуктивну силу, яка істотно відрізняється від простої арифметичної суми її складових, – силу системності, єдності і спрямованості дій.*

1.2. Еволюція соціології управління

Управління виникає і стає потрібним тоді, коли різко ускладнюються економічні, політичні, соціальні й духовні процеси, і там, де з'являється потреба в кооперації, у поєднанні різних суспільних елементів, узгодженні дій окремих частин, індивідів тощо. Чим більш розвиненим є суспільство, чим більш розвинений у ньому розподіл праці, тим більшою є потреба в соціології управління, бо управління – це діяльність, спрямована на реалізацію свідомо артикульованого інтересу. Загальний інтерес виступає у вигляді держави – знаряддя, яке не тільки усвідомлює інтереси панівного класу, а й захищає їх. Адже управління в суспільстві здійснює економічно панівний клас. Управління завжди ґрунтується на владі, тобто силі, яка примушує одну сторону підкорятися волі іншій стороні.

Таким чином, *управління є формою реалізації суспільної влади* (авторитет, традиції, харизма теж є способом впливу на людей, але в них відсутнє цілепокладання свідомого впливу, а відтак і соціальне управління).

Слід зазначити, що *мистецтво управління* як комплекс особливих здібностей ефективного застосування нагромадженого досвіду в практичній діяльності, склалося ще тоді, коли межі світу мистецтва і науки не були досить чітко усвідомлені. Мистецтво управління *формувалося протягом усього історичного періоду розвитку людства*, що, як відомо, налічує кілька тисячоліть. Виникнення управління пов'язують із зародженням писемності в *стародавньому Шумері*, що спричинило створення особливого прошарку «жерців-бізнесменів», які успішно виконували релігійно-комерційні та торговельні операції. У наступні тисячоліття розвиток управлінського мистецтва відбувався як у сфері управління державними та суспільними справами, так і у сфері управління господарством. Уже тоді філософи сперечалися про переваги *різних форм управління*, про те, є управління наукою чи мистецтвом, а також порушували питання про розумне управління (Платон, Конфуцій, Мейцзи та ін.).

Однак управління як сфера людського знання виокремилась у *самостійну наукову галузь лише наприкінці XIX ст.* Протягом більше як вікової історії наука соціального управління розроблює теорію, змістом якої є

закони і закономірності, принципи, функції, форми й методи цілеспрямованого й ефективного управління діяльністю людей.

Необхідно підкреслити, що перші праці, в яких було зроблено спробу наукового узагальнення нагромадженого досвіду та формування основ наукового управління, з'явилися наприкінці ХІХ – початку ХХ ст. Це було відповіддю на потреби індустріального промислового розвитку, який дедалі більше набував таких специфічних рис, як масове виробництво і масовий збут товарів і послуг, орієнтація на ринки більшого обсягу та великомасштабну організацію у формі міцних корпорацій та акціонерних товариств. Підприємства-гіганти відчували гостру потребу в раціональній організації виробництва й праці, чіткій і взаємопов'язаній роботі всіх підрозділів та служб, керівників і виконавців щодо науково обґрунтованих принципів, норм і стандартів.

1.3. Етапи розвитку соціологічної теорії управління

У своєму розвитку соціологічна теорія управління пройшла декілька етапів:

1) *класичний, або раціоналістичний напрям*, найтипівішими для якого є:

– школа наукової організації праці, або наукового менеджменту Ф. Тейлора;

– адміністративна, або класична школа управління А. Файоля;

– теорія ідеальної бюрократії М. Вебера;

2) *соціально-психологічний, або гуманістичний напрям*, для якого найхарактернішими є :

– теорія людських відносин Е. Мейо;

– теорія «Х» і «У» Д. Мак-Грегора;

– теорія стилів управління К. Левіна та багато інших;

3) *системний, або методичний напрям*, який об'єднує як класичну і соціально-психологічну школи, так і численні прикладні концепції, теорії та розробки на основі кількісних методів, тобто методів точних наук (кібернетики, математики), з широким використанням комп'ютерних технологій і програмного моделювання.

З виникненням цього напрямку відбувся остаточний перехід у розумінні проблем управління від суто інженерного підходу до соціологічного, в центрі уваги якого перебуває перш за все людина з її потребами, інтересами та цінностями. Значний внесок у розробку проблем управління суспільством та різними його сферами зробили А. Сміт, А. Файоль, М. Вебер, В. Зомбарт, Д. Кейнс, Й. Шумпетер, О. Богданов, В. Афанасьєв, С. Булгаков, М. Туган-Барановський, М. Лосський, П. Друкер, Г. Саймон, Ч. Барнард та багато інших як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників.

Даючи стислу характеристику генезису та еволюційного розвитку загальної соціологічної теорії управління, необхідно зазначити, що найбільш чітких обрисів вона набула на початку століття в концепціях «наукового управління» Ф. Тейлора, «ідеальної бюрократії» М. Вебера та «науки

адміністрування» А. Файоля. Спочатку її розвиток ішов шляхом жорсткого раціоналізму в управлінні. Однак технократичні ілюзії стали розвіюватися вже в 30-ті роки ХХ ст., коли стало зрозуміло, що в багатьох випадках жорсткий раціоналізм не є кращим шляхом підвищення ефективності діяльності людей і організацій.

Тому раціоналізм в соціологічній теорії управління став поступатися місцем іншому підходу, чи напряду – поведінковому, що ґрунтується на знаннях фундаментальних положень соціології та психології щодо суб'єктів господарської діяльності. Завдяки цим знанням стало можливим поглиблене розуміння реальної суті управління як в організаціях, так і в ширших соціальних системах. З'явилися такі поняття, як участь працівників в управлінні, лідерство, імідж керівника, особисте зростання тощо. Набуло права громадянства і саме поняття «особистість в організації». тобто, «засумувавши» за живою людиною та побачивши можливість безпосереднього звернення до неї, управління почало соціологізуватися, а соціологія – спеціалізуватися. Отже, соціологія була не тільки сприйнята наукою управління, а й почала розглядатися як необхідна складова цієї науки.

1.4. Технологічні засади соціології управління

Соціологічна теорія управління виявляє певні закономірності, що визначають важливі складові компоненти самого процесу управління. Їх можна поділити на дві групи.

- 1. закономірності функціонування і розвитку суб'єкта соціального управління,*
- 2. суттєві зв'язки між суб'єктом та об'єктом соціального управління.*

До проблем першої групи належать взаємовплив особистих інтересів суб'єктів соціального управління; інтереси різних управлінських груп; соціальна відповідальність суб'єктів управління.

До проблем другої групи належать відповідність інтересів суб'єкта соціального управління інтересам об'єкта соціального управління; цілісність впливу суб'єкта на об'єкт; рівні розвитку об'єкта та суб'єкта соціального управління; відповідальність носіїв і виразників інтересів об'єкта соціального управління тощо.

Суть функцій соціологічної теорії управління полягає в тому, щоб цілі, шляхи та засоби їх реалізації не суперечили одне одному, щоб забезпечити ефективне усунення соціальної напруженості, гармонізувати інтереси різних соціальних груп і верств населення. Свого практичного втілення функції соціального управління набувають у соціальному цілепокладанні, суть якого полягає у наданні певної спрямованості процесу розвитку суспільства, окремих його сфер.

Професійний розподіл праці людей зумовлює також виділення самостійних функцій управління, тобто функцій його апарату, які, звичайно, об'єднуються поняттям «управлінська праця». У цій галузі праці не менш

динамічно, ніж в інших сферах відбувається процес диференціації, спеціалізації, виділення нових форм та видів управлінської діяльності людей.

При цьому *управлінська праця* пов'язана з:

- 1) реалізацією певної сукупності функцій управління
 - прогнозування,
 - планування,
 - організація,
 - мотивація,
 - контроль;
- 2) діяльністю з підготовки рішень чи оцінки їх наслідків;
- 3) діяльністю з прийняття управлінських рішень.

Соціальне управління як процес має циклічний, відносно замкнений характер. Цей процес, узятий окремо, починається з постановки цілей, завдань і завершується виконанням цих завдань, досягненням певного результату. Таким чином відбувається управлінський цикл, що становить каркас соціально-управлінської технології. Потім на основі інформації про результати (досягнення чи недосагнення мети) ставляться нові завдання, висувається нова мета. Один цикл замикається, починається новий.

Іншими словами, будь-яка *соціально-управлінська технологія* будується на основі *управлінського циклу* і являє собою *своєрідну єдність формалізованих та неформалізованих дій*. Основним тут є те, як знайти найефективніші шляхи трансформації наукового знання в соціально-управлінські технології і в програми практичних дій людей, соціальних угруповань.

Завершуючи розгляд теми, зазначимо, що *соціологія управління* – це спеціальна соціологічна теорія, яка вивчає закономірності, засоби, форми та методи цілеспрямованого впливу на соціальні відносини і процеси, які відбуваються в суспільстві (та його підсистемах) з метою впорядкування, підтримки, збереження його оптимального функціонування й розвитку або зміни, переведення до іншого стану.

Зміст соціології управління становлять дослідження соціальних основ управління, його функцій, принципів і законів, особливостей управлінської діяльності і управлінських відносин, закономірностей їх розвитку й ефективності, об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів їх використання щодо різних рівнів соціальної організації суспільства.

Виходячи з потреб суспільства *соціальне управління*:

– визначає шляхи розвитку суспільства у заданому напрямі, тобто виробляє цілі.

– здійснює теоретичне і практичне забезпечення способів досягнення очікуваного результату, організацію і координацію діяльності людей, її узгодження за допомогою відповідних дій.

Для збереження своєї цілісності суспільство створює необхідні для цього механізми. Першим таким механізмом стала держава з властивими їй атрибутами влади.

У суспільстві регулююча підсистема – це суб'єкт управління, а регульована підсистема – об'єкт управління. Тому управління тут набирає вигляду впливу суб'єкта управління на об'єкт управління заради досягнення певної мети.

Управління, крім того, постає як специфічна соціальна діяльність, спрямована на розвиток соціальної системи в цілому, на регулювання взаємодії усіх її компонентів. У такому широкому розумінні *об'єктом цієї діяльності виступає система суспільних відносин*, а не окремі процеси – економічні, соціальні, енергетичні, біологічні тощо.

Головним завданням соціального управління, таким чином, є досягнення відповідності суб'єктивної діяльності людей вимогам об'єктивних законів суспільного розвитку, забезпечення збалансованого функціонування та розвитку соціального організму.

Зміст поняття «соціальне управління» може трактуватись і вужче. У цьому разі ми

– визначаємо специфіку управління соціальними групами, а також відносинами всередині різних людських спільнот,

– вивчаємо особливості регулювання міжособистісних стосунків, наприклад у трудовому колективі,

– простежуємо процес формування потреб, інтересів, мотивів діяльності та поведінки людей.

Соціальне управління – це не просто управлінський вплив, що здійснюється на основі необхідної інформації, а насамперед політична діяльність, спрямована на врегулювання суспільних процесів.

Контрольні питання

1. Яка специфіка управління у сфері соціально-політичних відносин?
2. У чому полягають особливості вітчизняного менеджменту?
3. Як відбувалось становлення соціології управління?
4. Які є соціальні технології, їх класи та типи?
5. У чому полягає специфіка соціального управління?
6. Як формувалось та розвивалось соціальне управління як наукова галузь?
7. Чим відрізняється соціальна політика від соціального партнерства?
8. Які базові засади управління соціальною сферою?
9. В чому полягає культура управління підприємством?
10. Що спільного між соціальним управлінням та самоуправлінням?

Рекомендована література до теми

- основна [1; 3; 4; 6; 7; 14; 17];
- допоміжна [1; 4; 5; 6].

Тема 2. ІСТОРІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ДУМКИ. ЗАКОНИ ТА ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

Лекція 2. Історія управлінської соціальної думки. Закони та принципи соціального управління

- 2.1 Еволюція управлінської думки
- 2.2. П'ять управлінських революцій
- 2.3. Класифікація управлінських моделей
- 2.4 Сучасний етап розвитку управлінської думки
- 2.5 Принципи соціального управління

2.1. Еволюція управлінської думки

Еволюція управлінської думки найбільш яскраво відображена в управлінських моделях, які були розроблені вченими і фахівцями, а потім реалізовані на практиці, з метою вирішити назрілі проблеми, висунуті суспільством і реальними потребами розвитку.

При керуванні економічними процесами ці потреби (точніше новий рівень потреб) обумовлюються закономірностями і тенденціями розвитку:

- матеріально-технологічної бази виробництва;
- середньостатистичного працівника як носія творчого потенціалу;
- економічного і соціального середовища;
- управлінської науки взагалі.

Відповіді на питання, що ставить життя, складають сукупність принципів, підходів, концептуальних поглядів на те, як вирішувати оперативні, тактичні і стратегічні задачі. Усе це і визначає «тіло» і «душу» моделей керування, що на момент їхнього формування представляють, як правило, вершину еволюції управлінської думки. При цьому самі моделі не застигають, а трансформуються і перетворюються разом і відповідно до змін, що відбуваються в суспільстві.

Модель може неадекватно відбивати потреби – і тоді, реалізована на практиці, вона стримує (а то і відкидає назад) економічний і соціальний розвиток. Мистецтво, відповідальність і призначення керівника полягає в тому, щоб правильно врахувати, проінтегрувати всі найважливіші фактори і тенденції і прийняти на озброєння найбільш ефективну модель.

Зі змістовної точки зору еволюція управлінської думки являє собою процес формування і трансформації сукупності поглядів на систему керування відповідно до об'єктивних умов і потреб економіки протягом історично тривалого періоду часу. Керування як практична діяльність зародилося відразу ж як тільки далекий предок нинішньої людини став усвідомлювати себе соціальною істотою, що було природньою реакцією на

потребу в координуванні спільних дій людей для досягнення загальних цілей, пов'язаних, насамперед, з життєзабезпеченням.

Систему керування можна розглядати і як похідну (результат), і як форму прояву суспільних відносин. Якщо суспільні відносини носять примітивний характер (наприклад, у доісторичний, древній період), то і керування виражається в зародковому або спрощеному виді. По мірі того, як розвивалися й ускладнювалися суспільні відносини, по мірі становлення і розвитку господарської, виробничої діяльності, ускладнювалося, структурувалось і змістовно збагачувалося саме керування. Образно кажучи, *керування і за формою, і за змістом, пройшло у своєму історичному розвитку приблизно такий же шлях, який пройшли за всі епохи знаряддя праці людини – від ціпка і кам'яної сокири до гнучких автоматизованих самонастроювальних виробництв і суперсучасної електронної техніки зі штучним інтелектом.*

2.2. П'ять управлінських революцій

Перші, найпростіші, зародкові форми упорядкування й організації спільної праці існували на стадії первіснообщинного ладу. У цей час керування здійснювалося спільно, усіма членами роду, племені або громади. Старійшини і вожді родів і племен уособлювали собою керівний центр усіх видів діяльності того періоду. Перехід до виробляючої економіки і став початком відліку в еволюції мистецтва керування, віхою в нагромадженні людьми знань у цій області.

У своєму розвитку управлінська думка пережила істотні зміни, що дозволяє виділити визначні етапи. На думку А.І.Кравченка, на цих етапах керування змінювалося настільки радикально, що можна говорити про управлінські революції:

- 1) *релігійно-комерційна*
- 2) *світсько-адміністративна*
- 3) *виробничо-будівнича*
- 4) *промислова*
- 5) *менеджерська*

Першу з них він називає релігійно-комерційною і пов'язує із *шумерською і єгипетською цивілізацією* (приблизно 3000 р. до н.е.), коли каста жерців перетворилася в касту релігійних функціонерів-менеджерів. Цьому передувала заміна священного звичаю приносити людські жертви на ритуальні жертви у виді дарунків – грошей, коштовностей, продуктів сільськогосподарської, домашньої, ремісничої праці.

Поступово церква, яка власне кажучи була невіддільною від держави, стала контролювати величезне майно і цінності, що вимагало системного здійснення функцій обліку, контролю, розподілу й обміну. При будівництві, наприклад, споруджень Древнього Єгипту в усій красі було виявлено управлінське мистецтво та уміння планувати й організовувати довгострокові роботи, мобілізувати і використовувати матеріальні та людські ресурси.

У результаті відбулося відокремлення (якісне перетворення, стрибок) керування та його перетворення в інструмент комерційної і релігійної діяльності. На цьому ж етапі відбувається відмирання старого типу життєзабезпечення: полювання, рибальство, збір природних плодів і перехід до принципово нового типу забезпечення продуктами – до організації їхнього виробництва (землеробство, тваринництво), що стало імпульсом у розвитку господарського керування.

Вважають, що виникнення писемності в Шумерії пов'язане головним чином з управлінськими потребами жерців вести облік і контроль за збором податків і нагромадженням величезної кількості майна.

Єгипетське мистецтво по зведенню пірамід і гробниць (між 4000 і 525 р. до н.е.) – свідчення досягнень не лише будівельної механіки, але і керування виробництвом і величезною кількістю робітників (до 100 000 чол.) протягом 20 років.

Очевидно, що люди, які будували споруди Древнього Єгипту, не лише знали як планувати об'єкт, але й володіли здатністю до мобілізації і використання людських ресурсів, вони контролювали і координували процеси виробництва і керування.

*Друга управлінська революція носить світсько-адміністративний характер і пов'язана з ім'ям вавілонського правителя *Хамурапі* (1792 – 1750 рр. до н.е.).*



При ньому був створений знаменитий кодекс Хамурапі, що містив 285 законів, які дозволяли вибудувати ефективну систему керування великими володіннями і регулювати відносини між соціальними групами населення, спираючись не на особисту сваволю і розмиті племенні традиції, а на сформульовані в писемній формі правові норми. Хамурапі ввів новий лідерський стиль, що на відміну від попередніх правителів наочно демонстрував його прагнення бути турботливим «батьком» і захисником своїх підданих, формуючи тим самим відповідну атмосферу і мотивацію поведінки. Кодекс вавілонського царя Хамурапі встановив юридичні норми

визначення мінімальної заробітної плати і винагороди, контролю і відповідальності.

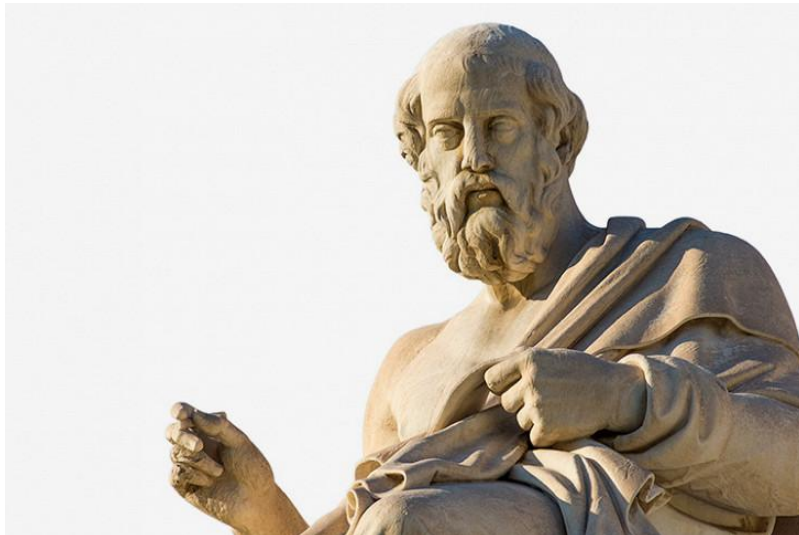
Третя управлінська революція носить виробничо-будівничий характер і зв'язується з ім'ям царя Навуходоносора II (605 – 562 р. до н.е.), що був автором проєктів Вавілонської вежі і висячих садів, системи виробничого контролю на текстильних фабриках і зерносховищах. В часи Навуходоносора застосовувалося кольорове кодування при контролі продукції і виплата прогресивної заробітної плати.



На думку А.І. Кравченка, третю революцію в менеджменті характеризує застосування методів керування у проведенні будівельних робіт і розробці технічно складних проєктів, ефективних методів керування і контролю якості продукції. У Древньому Римі вона дала систему територіального керування *Диоклетіана (243-316р. н.е.)* і адміністративну ієрархію Римської католицької церкви, що і зараз вважається найбільш досконалою формальною організацією західного світу.



Древні філософи вважали, що причиною тяжкого стану суспільства, як правило, є відсутність ефективного керування. Тому питання про принципи справедливого й ефективного управління було предметом міркувань багатьох великих мислителів античності. Зокрема, *Платон* розглядав керування як науку про загальне харчування людей і доводив, що діяльність керівника є важливим елементом системи життєзабезпечення суспільства.



Мудре керування, думав він, повинне ґрунтуватися на загальних і розумних законах. Однак закони самі по собі занадто абстрактні і догматичні для того, щоб на їхній основі можна було відшукати правильне рішення в кожній конкретній ситуації. Тому, на його погляд, *доцільна приналежність владних повноважень не законам як таким, а якомусь політові, що володіє мистецтвом керування суспільними справами на основі розуму, здатного до правильної інтерпретації і застосування цих законів.*

У свою чергу *Аристотель* вказував на необхідність розробки «панської науки», що навчає рабовласників навичкам поводження з рабами, мистецтву керування ними. При цьому Аристотель зауважував, що справа це досить складна, і тому в тих, хто має можливість уникнути таких турбот, керуючий бере на себе цей обов'язок, самі ж вони займаються політикою або філософією.



Четверта управлінська революція за часом збіглася з промисловою революцією XVII-XIX століть і власне кажучи стала її результатом. Перехід від мануфактури (ручного виробництва) до фабричного (великого машинного) виробництва ознаменував різкий поділ праці з закріпленням за працівниками і виробничими підрозділами приватних функцій, що не могло не викликати появи армії працівників, чиєю єдиною функцією стало «зведення» воєдино діяльності людей, зайнятих на визначеній ділянці, з метою зробити продукт при найменших витратах.

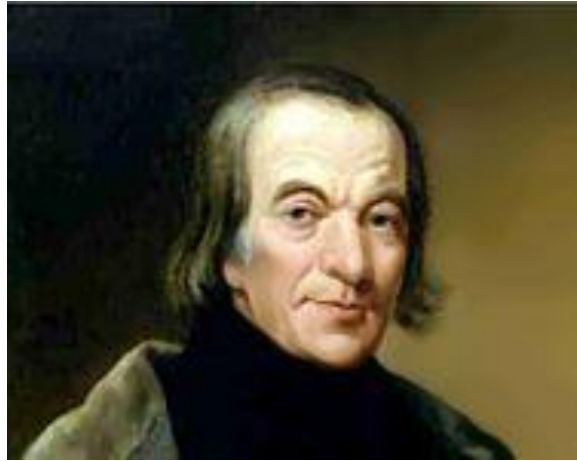
Власник знарядь виробництва в міру укрупнення фабрики перестає безпосередньо брати участь не лише у виробничому процесі (для цього він наймає робітників), але й у процесі керування виробництвом товарів і відтворенням капіталу, перекладаючи і доручаючи цю функцію найманим керівникам. Контрольна функція при цьому залишається за власником.

Адміністрування і менеджмент виділяються в самостійний вид діяльності, а керуючі стають найважливішими учасниками господарсько-економічних процесів. Керування поступово стало перетворюватися в специфічну галузь знань і умінь, які необхідно накопичувати, збільшувати і передавати іншим.

Велика заслуга в розвитку уявлень про державне керування в період що його називають індустріальним (1776 – 1890 р.) належить А.Сміту. Зокрема, він зробив аналіз різних форм поділу праці, дав характеристику обов'язків государя і держави.



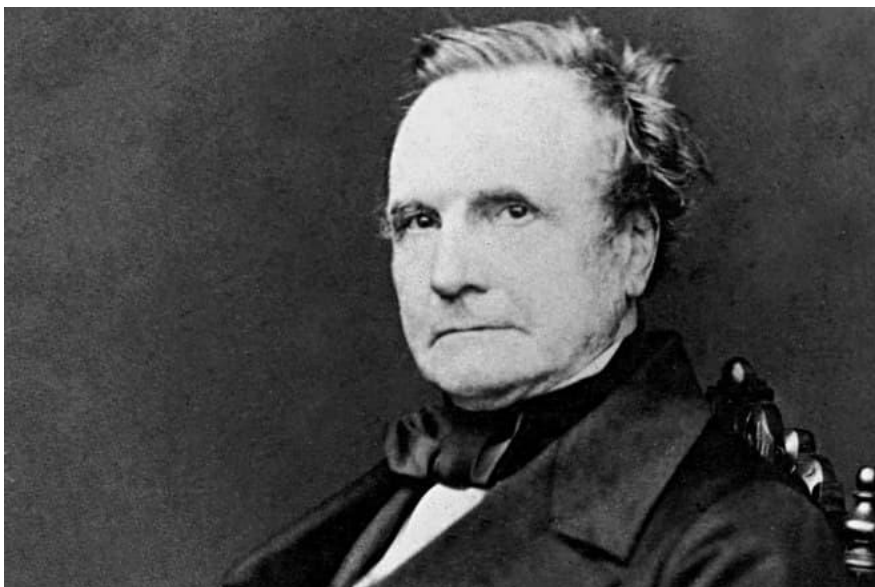
Великий вплив на формування багатьох наукових напрямків, що сформувалися до теперішнього часу, і шкіл керування зробило вчення Р.Оуена. Він був першим реформатором у поглядах на керування організацією. Його надихала віра в те, що свідомість людини визначається його буттям і тому може змінюватися на краще.



Серед тих благ якими забезпечувалися його робітники були пристойне житло, безкоштовна освіта для дітей і сільський магазин, де продукти відпускалися по їх собівартості. Також він заборонив працю дітей, що не досягли десяти років, і скоротив тривалість робочого дня з 14 до 12 годин. Він розробляв системи відкритої і справедливої оцінки працівників і за допомогою додаткових виплат за гарну роботу розвивав матеріальну зацікавленість. Оуен також показав, що обраний ним підхід позитивно впливає на виробництво, тому що якість вироблених на його фабриках у Нью-Ленарку ниток постійно поліпшувалося, а доходи Оуена і його партнерів примножувались з кожним роком.

Багато які його ідеї гуманізації керування виробництвом, а також визнання необхідності навчання, поліпшення умов праці і побуту робітників актуальні і сьогодні.

Перший переворот у теорії і практиці керування пов'язаний зі створенням і використанням обчислювальної техніки. У 1883 р. англійський математик Ч. Беббідж розробив проект «аналітичної машини» – прообраз сучасної цифрової обчислювальної техніки, за допомогою якої вже тоді управлінські рішення приймалися більш оперативно.



У книзі *Клода Ст. Джорджа-молодшого* «Історія управлінської думки» у главі «Управлінський континіум» (Континіум (від лат. Continuum – безперервне, суцільне) – безперервність, нерозривність явищ, процесів) управлінської думки з 5000 р. до н.е., коли шумери винайшли клинопис, тим самим відкривши можливість реєстрації подій, аж до 50-х років нашого століття, коли психологія і наука по поведінку людини зайняли в управлінні особливе місце.

Історія наукової думки показує, що теоретичне осмислення управлінських процесів протікало нерівномірно. Причому успіхи в теорії керування завжди залежали від розвитку промисловості, успіхів в інших, зв'язаних з керуванням областях, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія, антропологія. При цьому варто пам'ятати зауваження Ф. Тейлора про те, що мистецтво наукового керування – це еволюція, а не винахід.

П'ята управлінська революція називається менеджерською і за часовим інтервалом припадає майже цілком на двадцяте сторіччя. Сутність якісної зміни полягає в тому, що менеджери, зайнявши ключові позиції в керуванні виробництвом, принциповим образом потіснили власників підприємств і акціонерів і у виконанні контрольних функцій. Ідею про перехід контролю над виробництвом до управлінського персоналу і перетворенні останнього в непереможну силу ще в середині ХХ століття підтримували і розвивали у своїх роботах П.Сорокін, Т.Парсонс, Дж.Гэлбрейт, П.Друкер.

2.3. Класифікація управлінських моделей

Щоб краще зрозуміти еволюцію управлінської думки і її внутрішні важелі, варто розрізнити державне керування (макрокерування) і керування корпорацією або підприємством (мікрокерування). До ХІХ-ХХ століть управлінська думка в основному розвивалася і вдосконалювалася навколо державного керування.

Будь-яка держава зароджувалася, розвивалася і міцніла, маючи струнку систему керування, засновану на цілком визначених управлінських установках, пріоритетах, методах. І чим крупнішою була держава, тим складніше була система керування нею. Багато правителів і кращих мислителів свого часу спрямовували свої думки в бік розвитку і підвищення ефективності державного керування.

Однак витoki й еволюція теорії державного керування пов'язується, головним чином, з такими іменами і пам'ятками писемності як: книга «Повчання Птахотепа» (Др.Єгипет, Х в. до н.е.), Соломон (Ізраїль, Х в. до н.е.), Конфуцій (Китай, VI-V вв. до н.е.), трактат «Артхамастра» (Др. Індія, VI-III вв. до н.е.), Кодекс законів Хамурапі (Др.Вавилон, XVIII в. до н.е.), Сократ (Др.Греція, (469-399р. до н.е.), Платон (427-347р. до н.е.), Диоклетіан (Римська імперія, 243-316 р.), Навуходоносор II (Др.Вавилон, 605-562 р.), Ніколо Макіавеллі (Італія, 1469-1527 р.), А.Сміт (1723-1790 р.), Макс Вебер (Німеччина, 1864-1920 р.).

У багатьох випадках розвиток державного керування йшов пліч-о-пліч з осмисленням практики керування військовими, релігійними, будівельними, господарськими процесами. Вражаючі історичні пам'ятки архітектури, зокрема, Єгипетські піраміди, Колізей (Італія), Парфенон (Греція), Карфаген (Туніс), Велика Китайська стіна, Теотиуакан (Мексика), Борободур (Індонезія), Тадж-Махал (Індія), Альгамбра (Іспанія), Віндзорський замок (Англія), Версаль (Франція), і багато інші, красномовно свідчать про велич управлінського генія наших предків.

Однак керування як наука, як струнка система знань і умінь почала предметно формуватися в ХІХ столітті, а його розквіт приходить на двадцяте сторіччя в зв'язку з остаточним виділенням керівників (менеджерів) у самостійний соціальний прошарок і перетворення його власне кажучи в панівний клас.

До теперішнього часу відомі *чотири найважливіших підходи до виділення наукових напрямків*, що внесли істотний вклад у розвиток теорії і практики керування:

1. Процесний підхід.
2. Системний підхід.
3. Ситуаційний підхід.
4. Підхід з позицій виділення різних шкіл керування.

Тут виділяють школи

1. наукового керування,
2. адміністративного керування,
3. людських відносин і науки про поведінку,
4. науки керування або кількісних методів.

Школи керування

Як це часто буває в науці, прихильники кожного з цих напрямків думали у свій час, що їм удалося знайти ключ до найбільш ефективного досягнення цілей організації. Однак практика керування показала, що прийоми, що виявилися успішними в певних ситуаціях і в конкретний час, не завжди успішні в інші. У той же час вивчення еволюції управлінської думки корисно тим, що дозволяє побачити і зрозуміти логіку пізнання управлінських відносин.

Школу наукового керування (1885-1920) найчастіше пов'язують з роботами *Ф. Тейлора, Френка і Лілії Гілбрет і Генрі Гантта*. В той же час у багатьох дослідженнях відзначається, що початком сучасної науки керування є робота президента «Ейле Енд Таун Мануфактуринг» *Генрі Р. Тауна* «Інженер як економіст», представлена Американській спільноті інженерів. У своїй статті Таун відзначив, що керування роботою не було організованим й у більшості випадків велося інтуїтивно.

У менеджерів, сказав Таун, немає асоціацій, за допомогою яких вони могли б обмінюватися досвідом, і немає наукової дисципліни в рамках якої накопичений досвід систематизувався б у принципи або теорії.

Родоначальником нової науки, що відповідно до американської вимови часто називається менеджментом, усе-таки можна назвати американського інженера і дослідника *Фредеріка У.Тейлора* (1856-1915).



В опублікованих їм книгах «Керування підприємством»(1903) і «Принципи наукового керування»(1911) знайшли відображення основні теоретичні положення його системи, що одержала назву «тейлоризм».

В основі цієї системи лежить використання спостережень, вимірів, хронометрування й аналізу операцій ручної праці з метою виключити нераціональні рухи і виробити найбільш ошадливу і найпродуктивнішу модель трудової операції. *Весь трудовий процес поелементно піддають твердій регламентації і контролю. Працівники власне кажучи є продовженням і додатком машин.*

Система дозволила підвищити продуктивність праці в кілька разів. Першою фазою методології були аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів. Так, *Гілберти* вивчали операції, використовуючи кінокамеру з мікрохронометром, що фіксував інтервали до 1/200 с, щоб визначити час, необхідний на конкретний рух при виконанні роботи. Тейлор заміряв кількість руди і вугілля, що людина може підняти на лопатах різного розміру.

Дійсний вибух інтересу до наукового керування відбувся в 1911 році, коли Ф. Тейлор (1856-1915) опублікував свою книгу «Принципи наукового керування». Він обґрунтував необхідність наукового підходу до керування. Тейлор ратував за перетворення наукового керування в галузь індустріальної праці, по типу інженерного.

Результати його досліджень аналізувалися для проектування більш ефективних методів роботи. Крім того, Тейлор розробив тарифну систему оплати праці робітників. Це було зроблено для того, щоб робітники не турбувалися, що їм будуть платити менше, якщо вони виконують свою роботу занадто швидко.

Система наукової організації праці Тейлора була побудована на п'ятьох основних принципах:

1. *Науковий добір робітника.* Ефективність вимагала підбору до кожного виду роботи відповідного робітника, що мав для цього якісь здібності. Для перевірки здібностей працівників виконувати визначені види діяльності розроблялися різні тести.

2. *Наукове вивчення і навчання робітника.*

3. *Спеціалізація роботи.* Виробництво було розділено на складові частини і всі робітники стали фахівцями у своїх видах робіт.

4. *Важливість спонукальних мотивів заробітної плати.* Робітники одержують оплату за те, що вони зробили і преміюються, якщо вони перевищили встановлену норму.

5. *Справедливий розподіл відповідальності між робітниками і керівниками.* Найефективніше використання персоналу і ресурсів вимагає дружньої кооперації між працею і керуванням.

У такий спосіб серед основних *положень школи наукового керування* які внесли вагомий внесок у теорію і практику керування можна відзначити наступні:

1. *Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання задачі.*

2. *Добір працівників, що краще підходять для виконання задач, і забезпечення їхнього навчання.*

3. *Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їхніх задач.*

4. *Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.*

5. *Відділення планування й обдумування від самої роботи.*

Якщо науковий управлінський підхід в основному був націлений на ефективність виробництва, то *адміністративний управлінський підхід* (1920-1950) був спрямований на удосконалення керування організацією в цілому. Метою прихильників адміністративного підходу було створення універсальних принципів керування. *Представники адміністративної школи в керуванні, а саме – А.Файоль, Л.Урвік, Дж.Муні*, мали безпосередній досвід роботи як керівників вищої ланки керування у великому бізнесі.

Родоначальником системного керування організацією («адміністративна школа») по праву вважається *А.Файоль* (1841-1925).



Він уперше представив у структурованій формі діяльність підприємства. Всі операції, що здійснюються на підприємстві, він звів до шести видів:

1. виробничі (виробництво конкретних видів продукції, робіт і послуг);
2. фінансові (залучення засобів і розпорядження ними);
3. комерційні (купівля, продаж, обмін);
4. страхові (страхування, охорона майна й осіб, гарантування стабільності і росту);
5. облікові (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика);
6. управлінські (вироблення загальної програми підприємства, підбір кадрів, координування зусиль, гармонізація дій).

При цьому головна роль приділялася управлінській діяльності. *А.Файоль виділив п'ять найважливіших функцій керування*

1. передбачати,
2. організовувати,
3. розпоряджатися,
4. координувати
5. контролювати.

Він також сформулював свої знамениті і донині *актуальні 14 принципів керування:*

1. поділ праці,
2. влада,
3. дисципліна,
4. послідовність
5. єдність керівництва,
6. підпорядкування дрібних інтересів загальному,
7. винагорода,

8. централізація,
9. ієрархія,
10. порядок,
11. справедливість,
12. сталість складу персоналу,
13. ініціатива,
14. єднання персоналу.

Приблизно одночасно з Файолем німецький соціолог *Макс Вебер* (1864-1920) сформулював свої ідеї про ідеальний управлінський підхід для великих організацій. На його погляд, без розгалуженого бюрократичного апарату велике капіталістичне виробництво взагалі не в змозі правильно функціонувати.



Він розумів бюрократію як професіоналізм у сфері керування, заснований на оволодінні не лише необхідними навичками, але й особливого роду раціональним знанням. Вебер вважав, що в сфері керування вибір можливий лише між бюрократією і дилетантизмом (дилетант – аматор, що займається яким-небудь мистецтвом або наукою без спеціальної підготовки; поверхово знайомий з якою-небудь областю науки або мистецтва). Суть його ідей виражена в сімох основних характеристиках ідеально формалізованої організації:

1. Поділ праці, при якому влада і відповідальність чітко визначені для кожного працівника й узаконені як офіційні обов'язки.

2. Бюрократична система ієрархічна, тобто кожна вища посадова особа керує нижчими і у свою чергу підлегла більш високопоставленому чиновникові.

3. Усі члени організації підбираються на основі технічної кваліфікації за допомогою формальних іспитів або шляхом навчання.

4. Посадові особи призначаються, а не обираються.

5. Адміністративні посадові особи працюють за фіксовану плату і є «кур'єрними» службовцями.

6. Адміністративні посадові особи не є власниками компанії, де вони служать.

7. Адміністративні чиновники мають право регулювати діяльність своїх підлеглих. Ці правила повинні бути безособовими і застосовуватися в усіх випадках.

Вебер прагнув деперсоніфікувати багато управлінських функцій сподіваючись, що результативне одноманіття може сприяти доброзичливому і справедливому відношенню до всіх робітників. Він також вважав, що його «раціональна, залежна і передбачувана система» забезпечить задовільне виконання багатьох одноманітних організаційних задач, а ієрархія, влада і бюрократія лежать в основі всіх соціальних організацій.

Однак бюрократична модель керування несла в собі і досить вагомі вади соціального характеру: вона формувала тенденцію нівелювання людей (приведення до одного рівня). У цих умовах робітникам практично не потрібно займатися розв'язанням постійно виникаючих виробничих, технологічних і інших проблем, нема чого прибігати до будь-якого роду творчих пошуків, оскільки більшість рішень по різних питаннях життя приймаються в управлінському центрі і доводяться до працівників по скалярному ланцюзі розпорядження у формі директив, що підлягають неухильному виконанню. Така модель більш за все підходить до армійських умов.

Серед основних досягнень класичної школи керування варто відзначити:

- Розвиток принципів керування.
- Опис функцій керування.
- Систематизований підхід до керування всією організацією.

У 1930-1950 р.р. активно розвивається нова школа теорії керування – доктрина «людських відносин». Рух за людські відносини зародилися у відповідь на нездатність з боку представників наукового керування і школи адміністративного керування цілком усвідомити людський фактор як основний елемент ефективної організації.

Одним з її основоположників був американський соціолог і психолог *Елтон Мейо* (1880-1949).



Після багаторічних експериментів, особливо тих, котрі проводилися на заводі «Уестерн Електрик Хоторн» у Цицери (штат Іллінойс), Е. Мейо знайшов, що чітко розроблені робітничі операції і гарна зарплата не завжди вели до підвищення продуктивності праці як вважали представники школи наукового керування.

В окремих випадках вирішальний вплив на ріст продуктивності праці робітника роблять головним чином психологічні і соціальні фактори. Наприклад, іноді працівники реагували набагато сильніше на тиск з боку колег по групі, чим на бажання керівництва і на матеріальні стимули.

Е. Мейо було підмічено, що погіршення соціального клімату на підприємствах негативно відбивається на економічних показниках їхньої діяльності. Тому, на його думку всі проблеми виробництва повинні розглядатися з позицій людських відносин. Для Е. Мейо конфлікт між працею і капіталом був ірраціональним, Мейо не визнавав ніякого виправдання його існуванню.

Сучасні американські автори зводять зміст доктрини людських відносин до наступних положень:

1. людина являє собою соціальну тварину, що підкоряється законам «стада», і потрібно створити такі методи керування, що регулювали б поведінку людей у групі, організації;

2. з «природою людини» несумісна тверда ієрархія підлеглості і формалізації організаційних процесів, тому необхідно розробити такі методи керування, які могли б повніше використовувати психологічні й емоційні особливості працівника, його інтелектуальний потенціал;

3. рішення «проблеми людини» – справа бізнесменів, тому їхньою задачею є рішення соціальних проблем праці, його гуманізація, навчання і виховання працівників, авторитетне керування.

Е. Мейо і його послідовники були переконані, що конфлікт між людиною й організацією можна цілком вирішити, якщо задовольнити соціальні і психологічні потреби, причому підприємці тільки виграють, тому що різко зростає продуктивність праці. Вони вважають, що пропоновані рекомендації викликають у робітників «ефект причетності» до керування, допомагають переконатися, що вони – партнери власника. З цією метою робітникам представлялося право оцінювати своїх майстрів, брати участь у кваліфікаційних комісіях, обговорювати способи боротьби з браком, вирішувати питання розподілу премій і т.д.

Ще один *представник теорії «людських взаємин» англійський вчений Олівер Шелдон (1886-1961)* у книзі «Філософія керування» наполягав на тому, що крім ефективного виробництва товарів і послуг бізнес має етичну відповідальність перед суспільством.



На його погляд, керівники повинні поводитися з робітником чесно і доброзичливо. Більш того, вони повинні спрямовувати зусилля на впровадження нових технічних досягнень не лише для збільшення продуктивності і доходу, але і для поліпшення загального добробуту. *Він вважав, що у відношенні до робітника як до особистості, варто дотримувати наступних правил:*

- 1.** робітники беруть участь у вирішенні питань, що стосуються умов праці;
- 2.** робітникові забезпечується рівень життя, прийнятний для цивілізованого суспільства;
- 3.** йому дається більше вільного часу для саморозвитку;
- 4.** він повинен бути захищений від безробіття і мати рівень добробуту, відповідно до його трудового внеску;
- 5.** у відносинах між працею і капіталом повинен бути строгий дух справедливості.

Ще один *представник теорії «людських відносин» Мері П.Фоллетт (1868-1933)* вивчала соціальні відносини в малих групах.



Вона вважала, що конфлікт у трудових колективах не завжди деструктивний; у деяких випадках він може бути і конструктивний. З її точки зору, влада, прийнята як підпорядкування однієї людини іншій, ображає людські почуття і не може бути основою ефективної індустріальної організації. На її погляд, справжній лідер повинен не тільки передбачати майбутню ситуацію, але й вміти діяти в ній.

Розвиток таких наук, як психологія і соціологія, зробили вивчення поведінки на робочому місці строго науковим. Серед найбільш видних представників поведінкового напрямку (з 1950р. по теперішній час) варто назвати таких учених як А. Арджирс, Р. Лайкерт, Дж. МакГрегор, Ф. Герцберг. Ці та інші дослідники вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, лідерства, організаційної структури, комунікації в організаціях, зміни змісту роботи і якості трудового життя.

Одним із представників школи поведінкового напрямку був талановитий американський психолог російського походження А. Маслоу (Маслоу, 1908-1970), що запропонував класичну теорію мотивації, яка стала основою «ієрархії потреб».



Суть його теорії полягає в тому, що людина по своїй природі має широкий спектр потреб, які вона прагне задовольнити, це є мотивом її поведінки.



Ієрархію потреб він вибудував у виді піраміди, що складається з п'яти шарів. У самої основи піраміди розташувалася група найнеобхідніших фізіологічних потреб; потім шар потреб, що забезпечують соціальні і страхові гарантії; далі йдуть соціальні потреби (приналежність до спільноти, підтримка, визнання); далі – потреби в самоствердженні, статусі і репутації; на самій вершині – потреби в самовираженні і самореалізації.

Основна маса людей керується в житті потребами першого і другого рівнів; значно менше – потребами третього і четвертого рівнів; на самому верху – одиниці. Вдоволення потреба перестає бути мотивом поведінки, але при цьому може стати імпульсом до формування потреб більш високого рівня.

У цьому зв'язку керівник повинен так вибудовувати систему мотивації і стимулювання, щоб людина не втрачала інтересу до роботи і максимально виявляла свої творчі здібності. У розробку різних концепцій мотивації внесли свій внесок Ф.Герцберг, Д.Мак-Клеланд, В.Врум, Дж.Адамс, Е.Лок, Л.Портер і Е.Лоулер.

Особливе місце в школі «людських відносин» займає вчення Д.Мак-Грегора (1906-1964), в основі якого лежать теорія Х та теорія Y, що концептуально обґрунтовують тепер вже класичні відповідно тверду і м'яку моделі керування.



Школа поведінкових наук значно відійшла від школи людських відносин, що зосередилася переважно на методах налагодження людських відносин. Новий підхід прагнув у більшому ступені допомогти працівникові зрозуміти власні можливості на основі концепцій поведінкових наук щодо побудови і керування організаціями.

Основною метою школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Головний постулат полягав у тому, що правильне застосування науки про поведінку завжди буде сприяти підвищенню ефективності і працівника і організації.

До 70-х років двадцятого століття керування людськими відносинами конституювалося в спеціальну управлінську функцію, що одержала назву «керування персоналом», основна мета якої полягає в тому, щоб, підвищуючи добробут працівника дати йому можливість вносити максимальний особистий внесок в ефективну роботу всього підприємства.

Основними досягненнями школи людських відносин і школи поведінкових наук прийнято вважати:

1. Застосування прийомів керування міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності роботою і продуктивності.

2. Застосування наук про людську поведінку до керування і формування організації таким чином, щоб кожен працівник міг бути використаний відповідно до його потенціалу.

Формування *школи науки* керування (з 1950 р. і по нині) зв'язано з виникненням кібернетики і досліджень операцій. Вона одержала розвиток унаслідок широкого застосування кількісного аналізу при рішенні військових і логічних проблем. Так англійці повинні були відшукати спосіб найбільш ефективного використання обмеженого числа своїх бойових винищувачів і засобів протиповітряної оборони для того, щоб уникнути їхнього знищення під час масованих німецьких повітряних ударів.

Пізніше довелося шукати спосіб максимізації військових постачань по забезпеченню висадки союзників у Європі. До цих досліджень залучалися групи експертів з таких областей як статистика, інженерна справа, економіка, математика і політична наука.

Кількісні методи, згруповані під загальною назвою «дослідження операцій» використовуються при рішенні складних управлінських проблем. По своїй суті, дослідження операцій – це застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації. Після постановки проблеми група фахівців з дослідження операцій розробляє модель ситуації. Модель – це форма представлення реальності.

Звичайно модель спрощує реальність або представляє її абстрактно. Моделі полегшують розуміння реальності. Наприклад, дорожня карта полегшує можливість побачити просторові співвідношення на місцевості. Без такої моделі набагато складніше добратися до місця призначення, покладаючись на метод проб і помилок.

Ключовою характеристикою школи кількісних методів або науки керування є заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами і кількісними значеннями. Найбільший поштовх до застосування кількісних методів у керуванні дав розвиток комп'ютерів.

Для школи кількісних методів характерне

1. зосередження основної уваги на ухваленні рішення і плануванні,
2. активне використання математичного моделювання і комп'ютерів.

На основі моделей здійснюються рішення таких управлінських проблем як розподіл ресурсів, керування запасами, масове обслуговування, вибір стратегії розвитку і т.д.

У той же час варто відмітити, що вплив школи кількісних методів на практику керування поки є значно меншим, ніж поведінкового підходу. Це пов'язано насамперед з тим, що набагато більше число керівників щодня зіштовхуються з проблемами людських відносин, людської поведінки, ніж із проблемами, що є предметом дослідження операцій.

Крім того, до 60-х років двадцятого сторіччя лише в деяких керівників була освіта, достатня для розуміння і застосування складних кількісних методів. Однак сьогодні стан речей швидко міняється, тому що усе більше вузів включають у свої навчальні програми курси кількісних методів і застосування комп'ютерів у керуванні.

Внеском школи науки керування в теорію і практику керування є:

1. Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей.

2. Розвиток кількісних методів, що допомагають керівникам приймати рішення в складних ситуаціях.

Процесовий підхід розглядає керування як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій, що об'єднані сполучними процесами комунікації (тобто обміну інформацією) і ухвалення рішення. Він був уперше запропонований прихильниками адміністративної школи, що намагалися описати функції менеджера. Однак розглядали їх як незалежні одне від одного.

Процесовий підхід, на противагу представникам адміністративної школи, розглядає функції керування у взаємозв'язку.

Керування розглядається як процес, тому що робота з досягнення цілей – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємозалежних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, необхідні для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями, кожна з них є процесом, тому що, у свою чергу, складається із серії взаємозалежних дій. У такий спосіб процес керування є загальною сумою усіх функцій.

А. Файоль виділяв п'ять функцій керування. На його погляд, «керувати означає

1. пророкувати і планувати,
2. організовувати,
3. розпоряджатися,
4. координувати
5. контролювати».

Інші автори розробили інакші переліки функцій.

1. планування,
2. організацію,
3. мотивацію,
4. керівництво,
5. координацію,
6. контроль,
7. комунікацію,

8. дослідження,
9. оцінку,
10. прийняття рішень,
11. підбір персоналу,
12. регулювання та ін.

На думку М. Мескона, «процес керування складається з функцій планування, організації, мотивації і контролю. Ці чотири первинні функції керування об'єднані сполучними процесами комунікації й ухвалення рішення. Керування (лідерство) розглядається як самостійна діяльність».

Ситуаційний підхід

Існуючі теорії організації і керування не завжди взмозі відповісти на питання практичного керування. Тому іноді керівники критикують теорії керування за їх «непрактичність» і «відірваність» від реального життя, нездатність служити конкретним інструментом у практиці роботи. Як відповідь на таку критику з'явилася ситуаційна теорія керування, *ціль якої – переорієнтувати теорію керування в практику управлінської діяльності.*

Американський фахівець з керування Р.Моклер указує на те, що конкретні ситуації, в яких діє керуючий, настільки різноманітні, що неможливо аналізувати їх з погляду сучасних теорій керування. Він вважає, що потрібно розробляти ситуаційні принципи, що можуть бути корисними в конкретних ділових ситуаціях. Ця установка стала поступово домінувати в системі підготовки і підвищення кваліфікації менеджерів. Отже ситуаційний підхід припускає, що застосування тих або інших методів керування визначається ситуацією.

Оскільки існує безліч факторів, що впливають на організацію як усередині неї, так і в навколишньому середовищі, не існує єдиного «кращого» способу керувати нею. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є той, котрий найбільш відповідає даній ситуації.

2.4. Сучасний етап розвитку управлінської думки

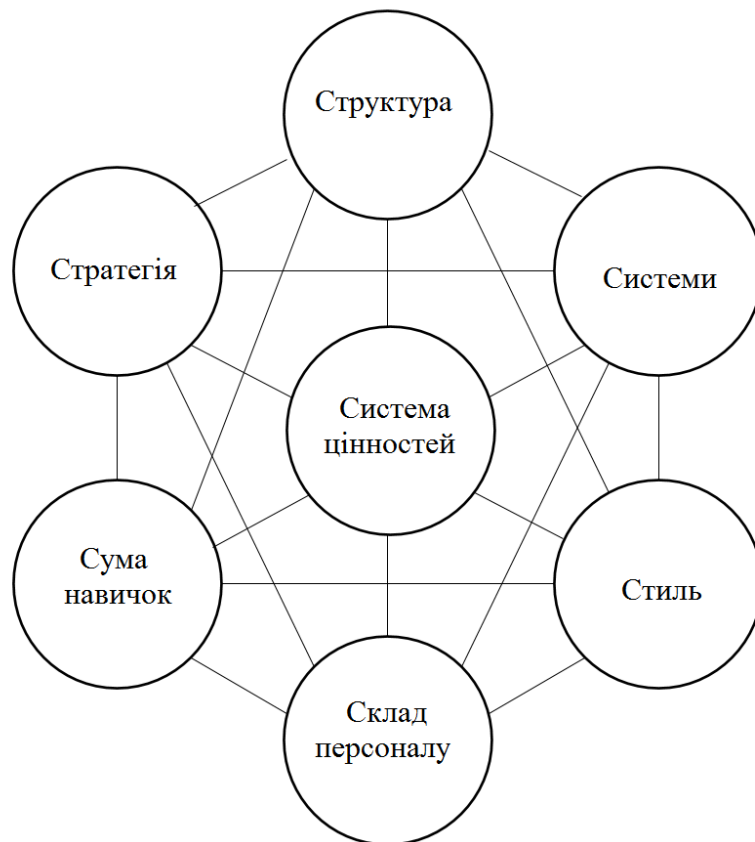
На сучасному етапі розвитку управлінської думки йде пошук більш досконалої моделі керування, спрямованої на підвищення адаптивних можливостей організації і пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища. Одним з перспективних напрямків трансформації є гуманізація і посилення соціального складового менеджменту, що передбачає рішучий зсув акцентів у керуванні з технологічних і технократичних підходів на розвиток інтелектуального потенціалу працівника, на керування поведінкою людини в організації і формування ефективного мотиваційного середовища.

Загальна тенденція в розвитку керування така, що автократична й економічна моделі керування, застосовувані в чистому виді, усе частіше дають збої, а то і просто не діють. Ці моделі поелементно і системно насичуються і витісняються більш прогресивними моделями керування, заснованими на людиноцентристській ідеології. Концепцію переходу від

твердої моделі до більш ефективної м'якої моделі запропонована У.Оучі й описана в його книзі, що в оригіналі називається «Теорія Z».



Продовжує залишатися популярною і далеко ще не вичерпала своїх можливостей концепція «7-S», запропонована Т. Пітерсом і Р. Уотерменом у книзі «У пошуках ефективного керування».



Вона є продовженням і розвитком системного підходу в керуванні. Автори обстежували 62 великі американські корпорації, що за найжорсткішими критеріями були віднесені до передових, і прийшли до

висновку, що за зразками ефективного керування зовсім не обов'язково їхати в Японію, вони є й в Америці. На їхню думку, виявлення загальних для них усіх рис і ознак дасть у сукупності бажану модель ефективного керування. Кращі американські компанії, як з'ясувалося, володіють наступними характерними рисами:

- орієнтація на енергійну і швидку дію;
- постійний контакт зі споживачем;
- надання людям визначеної автономії, заохочення їхньої ініціативи;
- розгляд людей як головного джерела підвищення продуктивності праці й ефективності виробництва;
- зв'язок з життям, посилений акцент на одну (або декілька) цінність, що має ключове значення для даного бізнесу;
- обмеження своєї діяльності лише тим, що знаєш і вмієш найкраще;
- простота форм керування,
- нечисленність управлінського штату;
- одночасне сполучення в керуванні волі в одному і твердості в іншому.

У запропонованій авторами моделі чітко проглядається не лише *принцип* системності, але й *адаптивності*. Це закладено як у стратегічних ціннісних установках, так і в гнучкій організаційній структурі, здатній надзвичайно винахідливо й *адекватно реагувати на будь-які зміни в навколишньому середовищі*.

Принцип «м'яко – жорстко» закладений в організаційній структурі, що складається із семи взаємозалежних перемінних управлінських блоків (7-S) – structure (структура),

1. strategy (стратегія),
2. systems (системи і процедури соціальної технології),
3. shared values (спільні, тобто поділювані всіма ціннісні установки, культура),
4. skills (сума навичок і умінь),
5. style (стиль керівництва),
6. staff (склад працівників).

Усі блоки збалансовані і гармонізовані в якісному і кількісному відношенні. Зміни в одному з них вимагають відповідних змін в інших. Основна функція керування полягає в тому, щоб вчасно виявити необхідність змін і належним чином їх здійснити.

В сучасному бурхливому бізнесі особливо важливим є *ситуаційний підхід до керування*. Специфіка і рівень ефективності керування в даному випадку визначається :

1. наскільки правильно оцінена ситуація,
2. чи правильно обрана «домашня заготовка» для вирішення посталої задачі,
3. чи правильно обрана сукупність управлінських прийомів і методів з урахуванням усіх позитивних і негативних факторів.

До ситуаційного керування впритул примикає розроблена фінськими фахівцями *модель керування за результатами*, викладена в книзі «Керування за результатами» *Тімо Санталайнена*.

Події, що відбуваються в економічному і громадському житті, часто з'являються перед керівниками, не говорячи вже про рядових працівників, як незрозумілі, неконтрольовані і непередбачені.

Управлінські кризи останнім часом виникають значно частіше і їхні наслідки виявляються набагато більш пагубними, чим це можна було б очікувати. Усе це зажадало внесення коректив у теорію і практику керування. За останні роки сформувався і розвивається *новий напрямок наукового пошуку, що спирається на «теорію хаосу», на синергетичне знання*.

Орієнтація на цей напрямок – одна з найважливіших тенденцій розвитку сучасної управлінської думки. І багато керівників уже почали розуміти, що соціальні й економічні процеси далеко не завжди йдуть по лінійному, строго прогнозованому шляху. Також далеко не завжди, особливо на початку процесу, можна зіставити значимість фактора впливу на систему, ступінь його впливу і масштаби можливих наслідків.

По «теорії хаосу», деякі навіть дрібні зміни можуть привести до радикальних змін у стані і призвести до якісної трансформації системи. *Завдання керівника полягає в тому, щоб «прораховувати» такі зміни-«збудники» і знаходити прийнятний спосіб направляти розвиток процесу в потрібне русло*. Таких «збудників» може бути трохи і вони можуть складати визначений спектр.

Зміни в зовнішньому середовищі й у системі неминуче приводять до зміни спектра цих «збудників» і відповідно до зміни ступеня потенціалу впливу кожного з них і можливих шляхів руху системи в майбутнє. Прогнозування поведінки складних систем у нелінійних процесах носить не абсолютний, а стохастичний характер. Проте правильно обраний напрямок прогнозування може істотно знизити ризик помилки при ухваленні управлінського рішення. А ціна помилки при керуванні складними системами, як правило, дуже висока.

Крім уже згаданих, можна назвати наступні важливі *тенденції розвитку керування на сучасному етапі*:

- формування здатності організації до постійного відновлення і пристосування до мінливих умов;
- зростання значимості керування інтелектуальним капіталом (людськими і ринковими активами, інтелектуальною власністю, інфраструктурними активами);
- збільшення частки інтелектуальної складової у вироблених товарах і послугах, в економічних, комерційних і маркетингових операціях;
- економічна глобалізація і необхідність врахування цього фактору при формуванні стратегій стійкого розвитку організацій;
- розвиток системи керування віртуальними організаціями;
- формування і розвиток нових спеціальних видів менеджменту;
- збільшення спектру стратегічного керування на загальному управлінському полі;

- якісне вдосконалення інформаційної і комунікаційної бази керування, організація моніторингу управлінських процесів;
- розширення сфери практичного застосування сучасних видів управлінського аналізу (SWOT, PEST, SNW, кореляційно-регресійного, нелінійного, факторного й ін.);
- розвиток і розширення сфери практичного застосування концепції загального менеджменту якості (TQM);
- активна модернізація культури організації з урахуванням нових вимог;
- підвищення інтересу до історичних коренів вітчизняних управлінських традицій, досвіду і культури.

Питання про такий елемент механізму управління як принципи управління – вельми неоднозначне та доволі складне. Більшість праць з науки управління детально розглядають цілі та функції соціального управління, не акцентуючи увагу на методах та принципах. Окремі науковці взагалі заявляли про негативне ставлення до принципів управління

Принцип (від латинського *principium* – початок, основа) – вихідне положення теорії, вчення, науки, світогляду, політичної організації. Вони суб'єктивні за природою, оскільки формулюються суб'єктами (людьми) на основі пізнання закономірностей та досвіду практичної діяльності.

2.5 Принципи соціального управління

Принципи соціального управління – це основні положення, які відображають пізнані та засвоєні людиною об'єктивні закони та закономірності, якими органи управління керуються у процесі створення і функціонування соціальних систем управління.

Принципи управління є результатами узагальнення людьми об'єктивно діючих законів та закономірностей, притаманних їм загальних рис, характерних фактів та ознак.

Таким чином, *принципи соціального управління повинні:*

- бути заснованими на законах розвитку суспільства, його соціальних та економічних законах, а також на законах і закономірностях соціального управління;
- відповідати цілям соціального управління, відображати основні властивості, зв'язки та відносини управління;
- урахувувати часові та територіальні аспекти процесів соціального управління;
- мати правове оформлення.

Особливого значення набуває систематизація принципів соціального управління, що ґрунтується на пізнанні його закономірностей.

Розрізняють дві групи принципів:

- 1) *загальні*, що впливають на всі сфери суспільного управління (суспільно-політичні);
- 2) *спеціальні принципи* побудови системи управління і здійснення процесу управління.

До загальних належать такі принципи управління:

Принцип науковості (наукової обґрунтованості, об'єктивності) передбачає цілеспрямований вплив на суспільну систему в цілому або на її окремі ланки на основі пізнання та використання об'єктивних законів та закономірностей. Управляти науково – це своєчасно виявляти тенденції соціального розвитку, його закономірності, організовувати, регулювати та контролювати рух цих закономірностей.

Принцип законності полягає в обов'язковому виконанні законів і підзаконних актів органами управління, посадовими особами, громадянами та громадськими організаціями. Це один з найбільш важливих принципів, тим більш для правоохоронних органів, до яких належить державна податкова служба.

Принцип гласності полягає у своєчасному, широкому та регулярному інформуванні громадян про діяльність органів управління, реальне становище у суспільстві. Реалізація досягається за допомогою обов'язкових звітів органів управління перед населенням, всебічного обговорення у встановленому порядку певних питань та рішень, що приймаються. Даний принцип є засобом формування громадської думки, включення у процес управління громадян, підвищення їх активності. Інструментом реалізації є засоби масової інформації.

Принцип гуманізму виражає систему поглядів, що визнає цінність людини як особистості, її права на волю, щастя, розвиток, виявлення здібностей, є одним з основоположних принципів управління у демократичному суспільстві та проходить червоною ниткою через Конституцію України.

Принцип розподілу влади (автор Шарль Монтеск'є – французький правознавець, філософ, письменник) визначає розподіл влади на законодавчу, виконавчу та судову (праця «Про дух законів»). Це створює гарантії від узурпації влади, безмежних повноважень, зловживань владою, дозволяє розмежувати сфери компетенції та відповідальності.

Принцип системності спрямований на поєднання (при відсутній диференціації) окремих взаємообумовлених видів управлінської діяльності на основі загальної мети, передбачає тісно пов'язані дії різних органів управління, що здійснюються в рамках однієї спрямованості. Це не означає тривіальну координацію, а передбачає поєднання дій у цілісній цільовій програмі, де окремі органи управління, їх завдання виступають як взаємопов'язані елементи, наділені своїм місцем та роллю у ході здійснення управлінського процесу. Реалізація вимагає певних зусиль, але забезпечує високий ефект.

Принцип плановості забезпечує пропорційний розвиток різних регіонів, галузей економіки, інших напрямів соціальної діяльності на різних рівнях системи з урахуванням законів, потреб суспільства, колективів, соціальних груп. Недостатня практика застосовування не робить поганим сам принцип, оскільки без нього управління взагалі неможливе.

Принцип конкретності полягає у тому, що необхідно вивчати конкретні процеси управління, зіставляти їх з відповідними законами, аналізувати їх дію у конкретних обставинах і готувати висновки та пропозиції для практичного використання.

Спеціальні принципи управління поділяють на 2 підгрупи:

3) *принципи побудови системи управління*

4) *принципи, що визначають здійснення процесу управління.*

До першої підгрупи (*принципи побудови системи управління*) належать наступні принципи.

Принцип ієрархічності побудови системи управління відображає багатоступінчатий розподіл обсягу повноважень між ланками структури, згідно з яким ланка вищого рівня управління керує ланкою нижчого управління, у той же час сама може бути об'єктом управління.

Функціональний означає, що організаційна структура будь-якої системи будується, виходячи з основних функцій, виконання яких покладаються на неї, і вимагає створення такої структури, яка б виключала виникнення структур з дубльованими функціями.

Територіально-галузевий полягає у поєднання галузевої організації управління з державним устроєм країни, адміністративно-територіальним розподілом і економічним районуванням.

Принцип норми керованості (обсягу контролю) полягає у тому, що, виходячи з певної межі, можливості засвоєння людиною інформації та практичного досвіду і спостережень видатних адміністраторів, обмежується чисельність працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику. А.Файоль визначив граничну чисельність підпорядкованих осіб одному керівнику – 6 Л.Гулік, зазначив, що при однорідності функцій керованою є група в 10–12 осіб, неоднорідності – 5–8 осіб.

Друга підгрупа спеціальних принципів – *принципи, що визначають здійснення процесу управління.*

Цілеспрямованість забезпечення чіткої спрямованості процесів відповідного регулювання для збереження або підтримки управлінських відносин у певному вигляді або надання їм нових якостей.

Принцип головної ланки визначає, що у ланцюгу подій необхідно відшукати головну ланку, основне завдання, вирішення якого дозволить вирішити всю сукупність або частину проблем, тобто на головному завданні повинні бути зосереджені основні завдання системи.

Принцип відповідності передбачає делегування керівництвом виконавцю такої кількості повноважень, яка йому необхідна, щоб виконати завдання, за які той несе відповідальність.

Принцип поєднання єдиноначальності та колегіальності – керівник конкретного рівня управління користується правом одноосібного вирішення питань, що входять до його компетенції. Колегіальність передбачає

вироблення колективного рішення на основі думок керівників різного рівня, а також виконавців конкретних рішень. Дотримання оптимального співвідношення між єдиноначальністю і колегіальністю становить одне з найбільш важливих і складних завдань управління, від якого багато в чому залежить його ефективність.

Принцип відповідальності органів та посадових осіб за дії або бездіяльність пов'язаний із функціями органів управління, спрямованими на задоволення суспільних потреб. Діяльність указаних суб'єктів управління спрямована, насамперед, на виконання покладених на них обов'язків, для реалізації яких вони наділені певними правами у межах норм, визначених законодавством. Якщо такі норми порушуються або посадові особи не виконують належним чином покладені на них посадові обов'язки, настає їх відповідальність.

Принцип раціонального співвідношення цілей та способів їх досягнення з ресурсним забезпеченням містить вимогу про необхідність попереднього визначення цілей кожного рішення, що приймається, у економічному, політичному, моральному та інших аспектах, тобто вивчаються можливі наслідки прийняття такого рішення. Якщо цілі чітко не визначені або суперечать одна одній, то можуть бути вибрані нераціональні способи їх досягнення, може виникнути дефіцит ресурсів тощо.

Контрольні питання

1. В чому суть поведінкової (неокласичної) теорії менеджменту?
2. Які основні етапи еволюції управлінської думки?
3. В чому полягає процесний, системний та ситуаційний підхід у науці управління?
4. Які історичні етапи розвитку практики управління в суспільстві?
5. Що таке функціональний принцип побудови системи управління?
6. В чому полягає принцип раціонального співвідношення цілей та способів їх досягнення?
7. В чому важливість принципу відповідальності органів та посадових осіб за дії або бездіяльність?
8. Як діє принцип поєднання єдиноначальності та колегіальності?
9. Що таке принцип головної ланки?
10. Яка періодизація розвитку управління (управлінські революції)?
11. Які були передумови виникнення науки управління?

Рекомендована література до теми

- основна [1; 3; 4; 6; 7; 14; 17];
- допоміжна [1; 4; 5; 6].

Тема 3.

ФУНКЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ. МЕТОДИ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

Лекція 3: Функції соціального управління. Методи соціального управління

- 3.1. Функції соціального управління
- 3.2 Методи соціального управління

3.1. Функції соціального управління

Вдосконалення системи та механізму управління тісно пов'язане з раціоналізацією діяльності його апарату. Активна праця щодо вдосконалення управління не означає заперечення самого апарату управління, як якоїсь сили, що протидіє інтересам суспільства. Мова повинна йти про укріплення апарату управління шляхом усунення перекручень, що суперечать природі держави.

Вдосконалення управління охоплює комплекс заходів, що передбачають:

- уточнення функцій апаратів управління;
- зміну методів та форм управління;
- вдосконалення структури управління;
- впровадження обґрунтованих штатних нормативів;
- упорядкування управлінських процедур;
- підвищення продуктивності управлінської праці.

У комплексі таких заходів особливе місце посідає наукове обґрунтування та чітке визначення функцій апарату управління. Їх правильне уявлення, знання форм та методів виконання сприяє керівникам в успішному вирішенні питань щодо організації роботи підлеглих служб та співробітників.

У загальному розумінні «функція» означає обов'язок, призначення, коло діяльності, виконання тощо (за тлумачним словником).

Поняття «функція» у механізмі управління має дуже важливе значення і у науці управління є одним з основних.

Анрі Файоль, автор початкової розробки концепції процесного підходу, стверджував, що управління розглядається, як серія взаємопов'язаних дій. Ці дії, які кожна окремо є процесом, і називають управлінськими функціями. *Сума управлінських функцій складає процес управління.* Згідно концепції процесного підходу на підприємстві існують *шість груп функцій:*

1. технічні,
2. комерційні,
3. фінансові,
4. охоронні,
5. облікові
6. адміністративні.

Аналіз сучасної літератури з управління дає можливість навести сучасний перелік функцій управління:

1. прогнозування,
2. планування,
3. аналіз,
4. інформування,
5. організація,
6. розпорядництво,
7. керування,
8. контроль,
9. мотивація,
10. дослідження,
11. оцінка,
12. прийняття рішень,
13. підбір персоналу тощо.

Практично кожен автор наводить певний перелік функцій, які в тій чи іншій мірі може відрізнитися один від одного.

Важливе значення для більш глибокого уявлення про суть і зміст функцій управління має їх *класифікація*. На жаль дана наука не має чіткої, категоричної позиції. Автори поділяють функції на:

- загальні та особливі,
- загальні та спеціальні,
- загальні та конкретні,
- основні та додаткові.

З нашої точки зору до нашої дисципліни найкраще підходить наступна класифікація.

Основні функції – функції, які відповідають призначенню тієї чи іншої соціальної системи. Вони індивідуальні для конкретної системи, що визначається своєрідністю об'єкта впливу, особливостями суспільних відносин, іншими словами – це функції системи управління.

На відміну від них *загальні функції управління*, іншими словами – функції процесу управління, призначені для упорядкування діяльності самої системи управління (системи державного органу) і передбачають різні види управлінської діяльності, яка здійснюється з метою забезпечення виконання основних функцій. Відносно основних, загальні функції управління носять вторинний, допоміжний характер. Будь-яка з функцій є відособленою, відносно самостійною часткою управлінської діяльності, продуктом процесу розподілу праці та спеціалізації в управлінні.

Віднесення до *загальних функцій управління* того чи іншого виду діяльності ґрунтується на використанні ряду *критеріїв*:

- безпосередньої спрямованості даної діяльності на вирішення завдань управління;
- неможливість здійснення без певного виду діяльності самого управління;

- складність змісту виду діяльності, яка передбачає виділення ряду спеціальних для конкретної функції підходів управлінської діяльності;
- наявність власної методології здійснення;
- відносна самостійність виду діяльності.

На базі зазначених критеріїв до загальних функцій управління відносять:

1. аналіз,
2. прогнозування,
3. планування,
4. організація,
5. регулювання,
6. контроль.

У рамках єдиної для управління мети (забезпечення упорядкованості, узгодженості функціонування елементів системи) кожна з названих функцій має власне призначення, зміст та методи реалізації.

Аналіз – здійснюється на всіх рівнях управління, є обов'язковою умовою розробки управлінських рішень.

Прогнозування – функція, що дає керівнику інформацію про можливий майбутній стан системи та керованих об'єктів, передбачає вивчення її стану у минулому та в теперішній час.

Планування – передбачає, з метою послідовного розвитку системи, визначення стратегії системи, конкретних цілей наступної діяльності та засобів їх досягнення. Функція планування вирішує те, якою повинна бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її. За своєю суттю, функція планування відповідає на три основні питання:

1. Де ми знаходимось на даний час?

Керівники повинні оцінити сильні і слабкі сторони організації в таких важливих галузях, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, трудові ресурси. Все це здійснюється з метою визначення, чого може реально добитися організація.

2. Куди ми хочемо рухатись?

Оцінюючи можливості і загрози в оточуючому середовищі, такі, як конкуренція, клієнти, закони, політичні фактори, економічні умови, технологія, постачання, соціальні та культурні зміни, керівництво визначає, що може перешкодити організації досягненню цих цілей.

3. Як ми збираємось це зробити?

Керівники повинні вирішити як в загальних рисах, так і конкретно, що повинні робити члени організації, щоб досягти виконання цілей організації.

За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрямки зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілі для всіх членів організації. Іншими словами, планування – це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль всіх членів організації для досягнення її загальної мети.

Планування в організації не є окремим одноразовим явищем через дві суттєві причини.

1) Хоч деякі організації перестають існувати після досягнення цілі, заради якої вони створювалися, багато з них намагаються продовжити своє існування якомога довше.

2) Друга причина, за якою планування повинно здійснюватись безперервно – це постійна невизначеність майбутнього. В силу змін в навколишньому середовищі або помилок в судженнях явища можуть розвиватися не так, як це передбачило керівництво при розробці планів. Тому плани необхідно переглядати, щоб вони узгоджувались з реальністю.

Планування як функція менеджменту – це розробка змісту та послідовності дій, направлених на досягнення запланованих цілей управління.

Першим кроком у плануванні є розробка наступних цілей: внесення моменту організації діяльності, спонукання управлінців до погодження своїх щоденних дій з перспективними, контроль фактичних результатів роботи організації.

Основними принципами функції планування є:

1. повнота (охоплення всіх напрямів діяльності організації),
2. точність (кількісні та якісні показники дій),
3. економічність (окупність затрат на планування),
4. безперервність (зміни як у просторі, так і у часі),
5. гнучкість (постійне коригування залежно від ситуації),
6. масовість (залучення виконавців до розробки планів).

Основними методами планування є:

1. метод послідовного опису операцій (у вигляді таблиць тощо),
2. побудова графіків виконання (де передбачено строки виконання і виконавці),
3. сітьове планування (графічне зображення послідовності робіт),
4. метод робочого календаря (план на короткий період).

Плани класифікують за такими ознаками:

- предметами планування (цілей, засобів, процесів),
- строками планування (довгострокові, середньострокові, короткострокові, оперативні),
- масштабами планування (загальноорганізаційні, галузеві, проектні),
- сферами планування (фінансова, виробнича, персоналу тощо).

Основними видами планів є

- політика організації,
- обов'язкові документи,
- процедури,
- методи,
- правила,
- бюджет,
- програми,
- проекти,
- тайм-менеджмент.

Політика організації – це напрям розробки управлінських рішень менеджерами організації.

Обов'язковий документ – це вказівка, яка надходить в організацію ззовні, з вищих за ієрархією управлінських структур.

Процедура – це план багаторазового використання при досягненні цілей.

Метод – це типовий план дій, але більш деталізований, ніж процедура.

Правило – це принцип регулювання, вказівка, які обов'язково необхідно виконати або застосувати.

Бюджет – це план отримання результатів, які показані в кількісному цифровому вимірі, зокрема у грошових сумах.

Програма – це план одноразового застосування для прийняття спеціального рішення в межах загальних цілей організації.

Проект – це частина загальної програми для щоденної діяльності підрозділу в організації.

Тайм-менеджмент – це план менеджера найбільш ефективного використання особистого робочого часу та постійний контроль за його використанням.

Організація – функція, спрямована на формування в системі відповідних відносин, підтримання їх на відповідному рівні. Здійснюється за допомогою проектування організаційних структур, створення системи інформації, підбору, навчання та виховання кадрів, координування діяльності матеріального, технічного, фінансового та інших видів забезпечення.

Функція організації – це процес систематичного коригування багатьох завдань і взаємовідносин між людьми, що їх виконують.

Організація будь-якого технологічного процесу складається зі

– структурної організації

– організації самого процесу.

Структурна організація – це процес визначення відповідальних за певну функцію в організації та перелік виконавчих органів, згідно з нормами керованості, її апарату управління.

Чисельність підлеглих, якими може ефективно керувати одна людина, залежить від можливостей менеджера, кількості його помічників, здібностей працівників, видів виконуваних робіт, їх стандартизації та розміщення робочих зон чи місць.

Організація процесу – це комплекс таких дій менеджера, як формулювання рішень, визначення необхідності ресурсів для виконання рішення, своєчасне доведення рішень до виконавців і контроль за виконанням рішень.

У великих організаціях для визначення відповідальності підлеглих керівник делегує їм повноваження.

Повноваження – це надання підлеглому обмеженого права використовувати ресурси організації та направляти зусилля співробітників на виконання відповідних завдань.

До основних повноважень належать:

- лінійні,
- рекомендовані,
- паралельні,
- функціональні тощо.

Лінійні повноваження – це безпосереднє передавання керівником обмеженого права на розподіл ресурсів підлеглому.

Рекомендовані повноваження – це надання керівником права підлеглому проводити консультації лінійним керівникам за їх проханням.

Паралельні повноваження – це надання керівником права підлеглому відхиляти рішення лінійного керівництва з метою контролю лінійних повноважень.

Функціональні повноваження – це надання керівником права підлеглому як пропонувати, так і забороняти рішення лінійних керівників.

Делегування повноважень – це засіб, за допомогою якого керівники розподіляють між підлеглими багаточисельні завдання, направлені на досягнення цілей усієї організації.

Відповідальність (у контексті делегування повноважень) – це відповідальність підлеглому за результати виконання завдання перед своїм керівником. Вона настає тільки після передачі повноважень.

Регулювання – забезпечення оперативності управління, ефективності функціонування системи в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх впливів на неї, передбачає розробку та організацію виконання оперативних управлінських рішень, їх корегування, навчання спеціалістів до дій в конкретних ситуаціях.

Контроль – функція, що оцінює виконану роботу та визначає шляхи підвищення її ефективності. Включає спостереження за діяльністю, зіставлення її результатів з діючими нормативно-правовими актами, а також вжиття заходів, спрямованих на усунення недоліків та порушень. Контроль – це процес, за допомогою якого керівництво організації визначає, чи правильні їх рішення і чи не потребують вони корегування, тобто змін у ту чи іншу сторону.

Процес контролю – це послідовність дій, яка складається із встановлення стандартів, виміру фактично досягнутих результатів і проведення корегування у випадках суттєвого відхилення досягнутих результатів від попередньо встановлених стандартів.

Функція контролю проводиться за допомогою:

- попереднього,
- поточного
- заключного видів.

Попередній відбувається до фактичного початку робіт у процесі їх планування, поточний – під час проведення робіт і заключний – після проведених робіт. Останні два – за допомогою зворотного зв'язку.

Як і основні, так і загальні функції управління є об'єктивно необхідними видами діяльності, тобто вони не можуть бути вибрані добровільно, оскільки виходять з мети управління.

Разом з тим на відміну від основних функцій, склад і зміст яких повністю залежить від об'єктів впливу, загальні функції управління за своїм складом універсальні.

Загальні функції виконуються будь-яким суб'єктом незалежно від особливостей завдань, котрі вирішуються даною організацією, від її рівня та напрямку діяльності. Звичайно на конкретний зміст цих функцій впливає специфіка об'єкта впливу, але цей вплив не змінює складу та основного змісту загальних функцій управління, які за всіх умов являються незмінними.

3.2. Методи соціального управління

Під соціальними методами управління розуміють систему заходів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат колективу і його окремих працівників. *Методи соціального управління спрямовані на*

- гармонізацію соціальних відносин у колективі,
- задоволення соціальних потреб працівників,
- розвиток особистості,
- соціальний захист та ін.

До методів соціального управління належать:

- соціальне прогнозування .
- соціальне нормування
- соціальне регулювання
- соціальне планування
- соціально-психологічні методи управління

Соціальне прогнозування використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники:

- вікові та статеві зміни в колективі;
- зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників;
- зміни в матеріальному забезпеченні та побутових умовах працівників;
- динаміку співвідношення фізичної та розумової праці й інше.

Соціальне нормування як метод управління полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі. Під нормою, звичайно, розуміють певний, визнаний обов'язковим, порядок, правило.

Соціальні норми відображають певного роду інтереси – суспільні, класові, колективні та групові. Головне і безпосереднє завдання цих норм – погодити всі види інтересів. Оскільки інтереси визначають спрямованість поведінки окремих людей і їхніх груп, то взаємне узгодження суспільних та

особистих інтересів має вирішальне значення для функціонування механізму регулювання управлінських відносин.

Розрізняють норми права, норми моралі й авторитету громадської думки. Інакше кажучи, *управлінські відносини регулюються трьома видами соціальних норм:*

1) юридичними (правовими) нормами, які встановлюються або санкціонуються державою;

2) суспільними (неюридичними) нормами, які встановлюються громадськими організаціями й товариствами;

3) нормами моралі, які формуються у свідомості людей у процесі виховання і життєдіяльності.

Класифікація соціальних норм може бути здійснена й за іншими ознаками:

- залежно від типу і виду взаємовідносин, що регулюються;
- ступеня обов'язковості норм;
- способів їх утворення та механізмів дії;
- ступеня формалізації;
- характеру виникнення;
- охопленої ними сфери цінностей (політичні, релігійні, правові, культурні, моральні, етичні, організаційні тощо).

Правові норми встановлюються державою, і їх дотримання забезпечується як переконанням, так і – у випадку потреби – засобами примусу. Порівняно з іншими видами соціальних норм правові норми відрізняються більшим ступенем розробленості та формалізації й регулюють найбільш суттєві відносини.

Дія правових норм поширюється на державні, а здебільшого -і на громадські системи.

Норми, які приймаються громадськими організаціями, діють у межах відповідних організацій. Однак можливі й винятки з цих правил, коли нормативні акти готуються і видаються спільно з державними і громадськими органами та набувають одночасно і правового, і громадського характеру. Такими є, наприклад, норми права, що регулюють оплату і охорону праці, пенсійне забезпечення та інше. Діяльність громадських організацій регулюється нормативними актами різного походження. Йдеться насамперед про акти, які визначають статус тих чи інших громадських організацій (наприклад, Закон України «Про споживчу кооперацію»).

Однак більшість актів, що регулюють управлінські відносини в громадських організаціях, розробляється цими ж організаціями. Такі акти об'єднуються в три групи:

- статuti, положення про окремі громадські організації;
- постанови з окремих питань діяльності громадських організацій;
- інструкції громадських організацій.

Виконання норм, розроблених громадськими організаціями, гарантується авторитетом цих організацій, а також деякими формами

примусу, передбаченими нормативними документами, що визначають статус цих організацій.

Постійно зростаючого значення у регулюванні управлінських відносин набувають *норми моралі*. Під мораллю, як відомо, розуміють правила (принципи) поведінки людей, які стосуються сфери взаємовідносин між ними, а також взаємовідносин їх із суспільством.

Норми моралі, на відміну від норм права, підтримуються авторитетом громадської думки і, як правило, їх дотримання ґрунтується на власних переконаннях. Чим більшого визнання в управлінні набувають ці норми, тим воно досконаліше. У цьому зв'язку досить посилатися на такий соціальний феномен, як громадська думка, яка значною мірою ґрунтується на нормах моралі. Громадська думка виявляється у специфічній формі колективного судження суспільства, класу чи соціальної групи, виражаючи їх ставлення до певних явищ і фактів соціальної системи, а також вчинків окремих людей.

Як інструмент регулювання відносин управління громадська думка цінна тим, що вона завжди звернена до особистості як члена суспільства і вимагає від неї відповідальності перед суспільством і соціальною системою, в якій вона працює. Таким чином здійснюється вплив на психічний стан людини, її емоції і волю, сприяючи виробленню у неї бажаних ціннісних орієнтацій.

Соціальне регулювання – це заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками.

Засобами соціального регулювання є

- колективні договори,
- угоди,
- контракти,
- взаємні зобов'язання,
- правила внутрішнього розпорядку,
- статuti (в частині, що регулює поведінку службових осіб),
- правила етикету,
- ритуали.

– черговість задоволення соціальних потреб залежно від трудового стажу, виробничої активності працівників тощо.

Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та їхнього інтересу до праці.

Велике значення надається стимулюванню особистої ініціативи за допомогою моральних стимулів.

Стимулювання інтересу до праці здійснюється заохоченням удосконалень у роботі сумлінних працівників, створенням «ядра ветеранів», організацією відряджень та іншими заходами для ознайомлення зі станом справ та ін.

Велику увагу слід приділяти стабілізації особового складу - виключенню причин плінності кадрів.

Соціальне планування як метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку організації (підприємства).

План соціального розвитку, як правило, складається з 4-х розділів:

- 1) удосконалення соціальної структури колективу;
- 2) удосконалення умов праці, охорона її та зміцнення здоров'я працівників;
- 3) підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників;
- 4) підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління.

План соціального розвитку трудового колективу – органічна складова частина комплексного плану (програми) економічного та соціального розвитку підприємства (організації), в якій передбачається науково обґрунтована і матеріально забезпечена система заходів щодо вдосконалення структури колективу, формування і найбільш повного задоволення матеріальних і духовних потреб працівників.

Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, що входять до трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив і окремих його членів як економічних, так і організаційно-розпорядчих та соціальних методів. У раціональному поєднанні цих методів – запорука ефективної діяльності підприємства.

Крім *об'єктивних факторів* (рівень розвитку виробничих сил, характер існуючих виробничих відносин, організація праці, рівень кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність людей впливають *суб'єктивні фактори* (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистий настрій, бажання). *Все це підвищує значення соціально-психологічних методів управління*. Активізація різних соціально-психологічних якостей трудового колективу сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного з виконавців.

Особливого значення в теперішній час набувають неекономічні способи мотивації. *Неекономічні способи стимулювання* бувають:

- організаційні
- моральні.

До організаційних способів відносять:

- мотивацію цілями,
- залучення до участі в справах підприємства.

Найпоширенішим мотивом праці для працівників є праця, потрібна їй достатня для функціонування підприємства, бо якщо воно припинить свою діяльність, то працівники залишаться без роботи і не зможуть забезпечувати свої сім'ї. Праця заради отримання заробітної плати, набуття професійного досвіду, задля реалізації власного «я» – є також мотивами праці працівників. Недоліком у мотивації цілями на підприємстві є те, що у працівників не сформоване усвідомлення вищої мети праці – «праця в ім'я процвітання

суспільства». Така свідомість наповнює життя і працю людини сенсом, формує причетність до розвитку майбутнього своєї країни.

Мотивація участі в справах підприємства передбачає, що працівникам надається право голосу у вирішенні ряду проблем, вони залучаються в процес консультування з спеціальних питань, у деяких (випадках чи частково делегуються права та відповідальність.

Мотивація покращання праці здійснюється в наданні робітникам роботи, яка дає можливість здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної праці.

На підприємствах доцільно застосовувати такі *критерії мотивуючої організації праці*:

- будь-які дії повинні бути обміркованими в першу чергу тими, хто вимагає дій від інших;
- працівники відповідають за свою роботу, вони особисто причетні до результатів, їх дії для інших конкретно важливі;
- людям надається можливість відчувати свою значущість;
- люди, які добре працюють, мають право на моральне та матеріальне визнання;
- рішення про зміни в роботі співробітників приймаються за їх участю і з опорою на їх знання та досвід;
- на підприємстві діє самоконтроль праці.

До моральних методів стимулювання відносяться насамперед визнання, яке може бути особистим чи публічним.

Практика особистого визнання в нашій державі ще не набула поширення. Особисте визнання виявляється тільки в дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень.

Публічне визнання на підприємстві реалізується через нагородження грамотами, подарунками, преміями.

В ринкових умовах за інтелектуалізації всіх видів праці значною мірою зростає *роль соціально-психологічних факторів управління*. Раціональна технічна організація забезпечує високу продуктивність праці лише в тому випадку, якщо ефективно використовуються індивідуальні й психологічні особливості кожного робітника.

Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці і, навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо).

Соціально-психологічні фактори, звичайно, виступають у вигляді:

1. матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика)

2. організаційних моментів (організаційне нормування та регламентування, трудова дисципліна).

Поряд з об'єктивними на трудову активність людини у виробничому колективі значно впливають *суб'єктивні фактори*:

- психологічна структура колективу,
- розподіл ролей,
- соціальний статус робітників,
- характер неформальних зв'язків,
- індивідуальне відношення до праці,
- настроїв.

Необхідність вивчення суб'єктивних факторів обумовлена тим, що об'єднання людей у групи вносить суттєві корективи в їх поведінку. Група нав'язує людині норми поведінки, коригує індивідуальну діяльність. Людина повинна зважати на існуючі в групі норми поведінки, правила, традиції, а також враховувати колективну думку.

Так у чому ж сутність соціально-психологічних методів?

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання.

Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників:

1. соціального
2. психологічного.

Соціальний вплив виявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Психологічний вплив базується на використанні різноманітних факторів:

- інформованість про результати праці,
- моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці,
- врахування психологічних особливостей працівників,
- забезпечення перспективного соціального й професійного росту,
- справедливість матеріального стимулювання,
- підбір працівників з урахуванням їх психологічних характеристик.

У процесі управління ці способи і прийоми впливу різним чином поєднуються, завдяки чому підвищується їх ефективність.

Формою соціального і психологічного впливу є естетизація виробничого середовища, тобто реалізація принципів і методів прекрасного у виробництві.

Зростання ролі соціально-психологічних факторів на сучасному етапі пояснюється змінами змісту суспільної праці: покращенням його творчого й інтелектуального початку, а також зростанням культурного й професійного

рівня працівників. Зростають вимоги до соціальних і психологічних умов виробництва, з одного боку, і до психологічних якостей працівника (пам'ять, фантазія, мислення тощо) – з іншого.

Моральне стимулювання використовується для покращання трудової і соціальної активності колективів, груп, окремих працівників. Воно базується на свідомості працівників, прагненні сумлінно працювати.

Стимулювання у суспільному виробництві – не тільки функція і метод впливу, але й важливий елемент механізму управління. Його ціль – досягнення високої ефективності виробництва і якості продукції, прискорення науково-технічного прогресу, вирішення соціальних проблем.

До засобів соціального нормування і регулювання відносяться положення і правила трудової дисципліни, статuti суспільних організацій, правила етикету і ритуалів, договори, угоди, системи відбору персоналу.

Психологічні методи управління покликані забезпечити формування первинних трудових колективів відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників і дотримання їх психологічної сумісності та шляхи регулювання відносин між людьми, впливаючи на індивідуальну психологію окремих робітників. Тому знання аспектів психології та правильне використання кадрів управління має важливе значення. Вони повинні розуміти особливості поведінки людини, враховувати його темперамент, тип вищої нервової діяльності.

Міжособистісні ролі проявляються у вигляді конкретного виконання прав і обов'язків у залежності від індивідуальних особливостей і здібностей людини. Від того, як вони виконуються, формується і соціальний статус людини. Одні люди при цьому набувають популярності, авторитету, визнання і поваги. Інші виявляються «відторгненими». Між цими полюсами знаходяться «середняки», частина з яких у рівній мірі прагнуть до того чи іншого полюсу. Таким чином, за кожною людиною закріплюється певний соціальний статус.

Особистість і її соціальний статус тісно взаємозв'язані. Але коли ми говоримо про особистість, то в першу чергу ставимо перед собою питання: що вона собою являє? Якщо мова йде про статус робітника, то мається на увазі цінність цієї особистості на думку інших людей. У зв'язку з цим соціальний статус органічно вплетений у систему суспільних відносин. Він створює робітнику повагу, престиж, репутацію. Все це впливає на формування у робітника його особистої визначеності.

Це питання вкрай важливе. Багато з того, що людина робить або відмовляється робити, залежить від рівня власної гідності. Ті, хто високо себе цінує, часто схильні працювати з більшим напруженням, і вважають нижче за свою гідність працювати погано. Людина з низьким рівнем власної гідності, як правило, неохоче докладає всіх належних зусиль для завоювання авторитету і ділового престижу, такі люди можуть бути обтяжені комплексом неповноцінності.

Завдання будь-якого керівника полягає в тому, щоб виховувати і підтримувати високі почуття власної гідності у своїх підлеглих. Люди з

високим рівнем такого почуття відрізняються послідовністю дій, легше справляються зі своїми внутрішніми конфліктами, виявляють високий самоконтроль. Це – врівноважені, тактичні, спокійні та незалежні люди. Вони постійно підвищують свій рівень загального розвитку, ретельно виконують покладені на них обов'язки.

Контрольні питання

- 1.** Які функції соціального управління?
- 2.** Яка суть і зміст соціального прогнозування та проектування, цілепокладання, організації (координації), мотивації, планування та контролю?
- 3.** Що таке спеціальна інформація (комунікація) та прийняття соціальних управлінських рішень?
- 4.** Які існують методи соціального управління, їх суть, зміст і види?
- 5.** У чому специфіка методів соціального управління як основних способів здійснення управлінських впливів на соціальні об'єкти та суспільство в цілому?
- 6.** Що таке методи всезагального управлінського впливу?
- 7.** Які існують методи прямого і непрямого впливу на соціальні об'єкти?
- 8.** Що таке колективні, одноосібні та демократичні методи соціального управління?
- 9.** Яка суть і зміст адміністративних (організаційно-нормативних), економічних, соціальних і соціально-психологічних методів управління, їх відмінність та взаємозв'язок?

Рекомендована література до теми

- основна [1; 3; 4; 6; 7; 14; 17];
- допоміжна [1; 4; 5; 6].

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

Тема 4. СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Лекція 4. Сутність, зміст та структурні елементи системи управління

- 4.1. Суть організаційних структур
- 4.2. Характеристика організаційної структури
- 4.3. Фактори вибору організаційної структури управління
- 4.4. Вдосконалення організаційних структур менеджменту

4.1. Суть організаційних структур

Суть організаційних структур управління та принципи їх побудови.

Під структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури є

- окремі робітники,
- служби
- інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на
 - горизонтальні
 - вертикальні.
 - лінійні
 - функціональні

Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і є, як правило, однорівневі.

Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, і необхідність в них виникає при ієрархічності управління, тобто. за наявності декількох рівнів управління.

Крім того, зв'язки в структурі управління можуть носити лінійний і функціональний характер. *Лінійні зв'язки* відображають рух управлінських рішень і інформації між так званими лінійними керівниками, тобто. особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів, *функціональні зв'язки* мають відповідати лінії руху інформації і управлінським рішенням тим або іншим функціям управління.

В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже – права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, направлений на досягнення наміченої цілі менеджменту.

Таким чином, структура управління включає в себе всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій по їх виконанню. Тому її можна розглядати як зворотну сторону характеристики механізму функціонування (як процесу реалізації структурних зв'язків системи управління). Зв'язок структури управління з ключовими поняттями менеджменту – його метою, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми і їх повноваженнями, – свідчить про її величезний вплив на всі сторони управління. Тому менеджери всіх рівнів приділяють величезну увагу принципам і засобам формування структур, вибору типу або комбінації виглядів структур, вивченню тенденцій в їх побудові і оцінці їхньої відповідності меті, що вирішуються і задачами.

Багатогранність утримання структур управління передбачає множинність принципів їхнього формування. Передусім структура повинна відображати:

- мету і задачі організації, отже, змінюватися разом зі змінами, що відбуваються.

- функціональний розподіл праці і обсяг повноважень робітників управління; останні визначаються політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями і поширюються, як правило, у напрямку більш високих рівнів управління.

При цьому повноваження керівника будь-якого рівня обмежуються не тільки внутрішніми факторами, але й факторами зовнішньої середовища, рівнем культури та ціннісними орієнтаціями суспільства, прийнятими в ньому традиціями і нормами. Іншими словами, структура управління повинна відповідати соціально-культурному середовищу, і при її побудові треба враховувати умови, в яких вона буде функціонувати.

Практично це означає, що спроби сліпо копіювати структури управління, які діють успішно в інших організаціях, спрямовані на провал, якщо умови роботи відмінні. Важливе значення має також реалізація принципу відповідності між функціями і повноваженнями, з одного боку, і кваліфікацією і рівнем культури – з іншої.

Створення структури є важливим елементом в організаційній діяльності фірми. Вибір ефективної методики департаменталізації і формування усього комплексу організаційних структур – також життєво важливий елемент в діяльності менеджерського корпусу. Як правило, в таких корпораціях при ознаках недоліків в функціонуванні вищої ланки менеджмент вирішує питання про необхідність реорганізації в управлінській структурі.

В теорії західного менеджменту, основаної на концепціях організаційної поведінки, структура фірми розглядається як найважливіший фактор, що визначає і форми поведінки (діяльності) усього колективу і окремих його членів. В цьому плані в організаційну структуру включаються такі управлінські поняття, як співвідношення відповідальності і повноважень, делегування повноважень, централізація і децентралізація, відповідальність і контроль, норми керованості, організаційна політика фірми, моделі управлінських рішень, проектування загальних і індивідуальних завдань і деякі інші. По суті йдеться тут про змістовну сторону структури менеджменту: якій меті вона служить і які управлінські процеси вона забезпечує.

4.2. Характеристика організаційної структури

Таким чином, даючи загальну характеристику організаційної структури, можна виділити декілька положень, що визначають її значимість:

- організаційна структура фірми забезпечує координацію всіх функцій менеджменту;
- структура організації визначає права і обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях;
- від організаційної структури залежить ефективна діяльність фірми, її виживання і процвітання;
- структура, прийнята в даній конкретній фірмі, визначає організаційну поведінку її співробітників, тобто. стиль менеджменту і якість праці колективу.

Порівняльна характеристика організаційних структур управління організацією.

Ієрархічний тип:

здавна організації створювали такі організаційні структури управління, що отримали назву ієрархічних, або бюрократичних.

Концепція ієрархічної структури була сформульована німецьким соціологом *Максом Вебером*, що розробив *нормативну модель раціональної бюрократії*. Вона містила наступні принципові положення:

- чіткий розподіл праці, слідством якого є необхідність використання кваліфікованих фахівців на кожній посаді;
- ієрархічність управління, при якій нижчий рівень підкоряється і контролюється вищестоящим;
- наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх задач і обов'язків;
- дух формальної безособовості, з якими офіційні особи виконують свої обов'язки;
- здійснення найму на роботу в відповідності з кваліфікаційних вимог до даної посади.

Об'єктивний характер управлінських рішень виступає в якості гаранта раціональності такої структури.

Ієрархічний тип структури має багато різновидів, але самої розповсюдженою є *лінійно-функціональна організація управління*, досі широко ще використовується організаціями у всьому світі. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал та ін.). По кожній з них формується ієрархія служб. Пронизує всю організацію згори донизу. Результати роботи кожної служби апарату управління організацією оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх мети і задач.

Багатолітній досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, які частіше повторюються і рідко змінюються задачі і функції. Вони виявляються в управлінні організаціями з масовим або

багатосерійним типом виробництва, а також при господарському механізмі затратного типу, коли виробництво найменш чутливо до прогресу в області науки і техніки

При такій організації управління виробництвом підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всім структурним підрозділам відбуваються рівномірно. Але в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішньої середовища. Положення посилюється втратою гнучкості в взаємовідносинах робітників апарату управління із-за застосування формальних правил і процедур.

В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто. вищого ешелону управління.

Недолік лінійно-функціональної структури управління на практиці посилюються за рахунок таких умов господарювання, при яких допускається невідповідність між відповідальністю і повноваженнями, у керівників різних рівнів і підрозділів: перевищуються норми управління, особливо у директорів і їхніх заступників; формуються нераціональні інформаційні потоки: надмірно централізується оперативне управління виробництвом; не враховується специфіка роботи різноманітних підрозділів; будуть відсутні необхідні при цьому типі структури нормативні документи, що це регламентують.

Аналогічні характеристики має і так звана *лінійно-штабна структура управління*, що також що передбачає функціональний розподіл управлінської праці в штабних службах різних рівнів. Головна задача лінійних керівників тут – координація дій функціональних служб (ланок) і направлення їх в русло загальних інтересів організації.

Різновидом ієрархічного типу організації управління є так звана *дивізійна структура*, перші розробки якої відносяться до 20-х років, а пик практичного використання-до 60 – 70-х років. Цей тип структури нерідко характеризують як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації і контролю).

Ключовими фігурами в управлінні організаціями з дивізійною структурою стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, що очолюють виробничі відділення. Структуризація організації по відділенням виробляється, як правило, по загальному з трьох критеріїв: по продукції, що випускається або по послугам що надаються (продуктова спеціалізація), по орієнтації на споживача (споживча спеціалізація), по обслуговуванню територіям (регіональна спеціалізація).

Такий підхід забезпечує більш тісний зв'язок виробництва з споживачами, істотно прискорюючи його реакцію на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. В результаті розширення між оперативно-господарською самостійністю, відділення стали розглядатися як «центри прибутку», що активно використовують надану їм свободу для підвищення ефективності роботи.

В той же час дивізійні структури управління призвели до зростання ієрархічності, тобто вертикалі управління. Вони зажадали формування проміжних рівнів менеджменту для координації роботи відділень, груп і т. п. Дублювання функцій управління на різних рівнях в кінцевому рахунку призвело до зростання затрат на утримання управлінського апарату.

Різноманітні модифікації ієрархічних структур, що використалися за кордоном і в нашій країні, не дозволяли вирішувати проблеми координації функціональних ланок по горизонталі, підвищення відповідальності і розширення повноважень керівників нижчих і середніх рівнів, звільнення вищого ешелону від оперативного контролю. Вимагався перехід до більш гнучких структур, краще пристосованих до динамічних змін і вимоги виробництва.

Органічний тип:

Головною властивістю структур, відомих в практиці управління як *гнучкі, адаптивні, або органічні*, є притаманна їм спроможність порівняльно легко міняти свою форму, пристосовуватися до нових умов, органічно вписуватися в систему управління. Ці структури орієнтуються на прискорену реалізацію складних програм і проектів в рамках крупних підприємств і об'єднань, цілих галузей і регіонів. Як правило, вони формуються на тимчасовій основі, тобто на період реалізації проекту, програми, рішення проблеми або досягнення поставленої мети.

Різновидами цього типу структур є форми організації управління

1. проектні,
2. матричні,
3. програмно-цільові,
4. бригадні.

Проектні структури формуються при розробці організацією проектів, під якими розуміються будь-які процеси цілеспрямованих змін в системі, наприклад, модернізація виробництва, освоєння нових виробів або технологій, будівництво об'єктів і т. п. Управління проектом включає визначення його мети, формування структури, планування і організацію виконання робіт, координацію дій виконавців.

Однією з форм проектного управління є формування спеціального підрозділу – проектною команди, працюючої на тимчасовій основі. В її склад звичайно включають необхідних фахівців, в тому числі і по управлінню. Керівник проекту наділяється так званими проектними повноваженнями. В їхньому числі відповідальність за планування проекту, за стан графіку і хід виконання робіт, за витрачанням виділених ресурсів, в тому числі і за матеріальне заохочення працюючих.

В зв'язку з цим велике значення надається вмінню керівника сформулювати концепцію управління проектом, розподілити задачі між учасниками команди, чітко визначати пріоритети і ресурси, конструктивно підходити до дозволу конфліктів. По завершенні проекту структура розпадається, а співробітники переходять в нову проектну структуру або вертаються на свою постійну посаду (при контрактній роботі – звільняються).

Така структура володіє великою гнучкістю, але за наявності декількох цільових програм або проектів наводить до дробіння ресурсів і помітно ускладнює підтримання і розвиток виробничого і науково-технічного потенціалу організації як єдиного цілого.

З метою полегшення задач координації в організаціях створюються штабні органи управління з керівників проектів або використовуються так звані матричні структури.

Матрична структура нагадує собою ґратчасту організацію, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівнику функціональної служби, що надає персонал і технічну допомогу керівнику проекту, з другій – керівнику проекту (цільовий програми), що наділений необхідними повноваженнями для здійснення процесу управління в відповідності з запланованими термінами, ресурсами і якістю. При такій організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами проектної групи і з іншими робітниками функціональних відділів, що підкоряються йому тимчасово і по обмеженому колу питань. При цьому зберігається їх підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб.

Перехід до матричних структур звичайно охоплює не всю організацію, а лише її частину. При цьому її успіх в значній мірі залежить від того, в якій ступені керівники проектів володіють професійним якостями менеджерів і можуть виступати в проектній групі лідерами. Масштаби застосування матричних структур в організаціях досить значні, що говорить про їхню ефективність.

При *бригадному типі структури* істотно змінюються вимоги до кваліфікації працюючих: перевага віддається людям з універсальними знаннями і навиками, бо тільки вони можуть забезпечити взаємозамінність і гнучкість при зміні групою завдань, що виконуються. В бригадах значно поширюються функції праці робітників і підвищується їхня кваліфікація в результаті освоєння декількох спеціальностей і професій і більш повного розвитку спроможності. Поєднання колективної і індивідуальної відповідальності за якість роботи і її кінцевий результат різко знижує необхідність в жорсткому контролі ззовні і в проміжному обліку вироблення.

Відповідно цьому змінюються умови оплати праці, направлені передусім на стимулювання економічно вигідного співробітництва і підвищення зацікавленості в зростанні прибутків і доходів. В бригадах вводяться гнучкі системи, що передбачаються тісний зв'язок між рівнем заробітної плати кожного члена бригади і загальними результатами (по таким показникам, як, наприклад, прибуток або доходи).

4.3. Фактори вибору організаційної структури управління

В теорії західного менеджменту можна виділити *три групи факторів* що впливають на вибір фірмою (корпорацією) тієї або іншої структури. Вони відображені в таблиці 1.

Таблиця 1

Фактори, що впливають на вибір організаційної структури

Внутрішні	Загальні (зовнішні)	Спеціальні
Норми керованості (сфера контролю) Складність Формалізація Централізація	Зовнішнє середовище Стратегія організації Технологія (продукт) Розмір організації	Ефект влади і контролю Комп'ютеризація інформаційних потоків

Перша група включає наступні характеристики менеджменту в фірмі: складність, формалізацію, централізацію, норми керованості (сфера контролю).

Друга група факторів, що впливає на структуру, а відповідно, і на її вибір, ми умовно називаємо загальними факторами. По відношенню до перших вони є в певному ступені зовнішніми, або вихідними. Само вони визначають початковий вибір структури. Це – стратегія фірми, вигляд продукту або вигляд технології, зовнішнє середовище, розмір організації.

Третя група включає характеристики «влада і контроль» і «комп'ютеризація інформаційних процесів».

Група внутрішніх факторів.

В залежності від ступеню проявлення трьох компонентів – складності, формалізації і централізації структури діляться на дві групи:

1. Ієрархічна структура
2. органічна структура.

Механістична організаційна структура характеризується великою складністю, особливо більшим числом підрозділів по горизонталі; високим ступенем формалізації; обмеженою інформаційною мережею; низьким рівнем участі усього управлінського персоналу в прийнятті рішень.

Органічна структура, більш проста, має широкую інформаційну мережу, менш формалізована. Управління в органічних структурах децентралізоване.

Ієрархічна структура включає в себе:

- високий ступінь горизонтального диференціювання;
- жорсткі ієрархічні зв'язки;
- регламент обов'язків служби;
- високий ступінь формалізації;
- формалізовані канали комунікації
- централізоване прийняття рішень.

А в *органічній структурі*:

- низький ступінь диференціювання;
- співробітництво (по вертикалі і горизонталі);

- адаптивні обов'язки (в залежності від необхідності);
- низький ступінь формалізації;
- неформальна комунікація;
- децентралізація прийняття рішень.

В сучасний період розвитку менеджменту все більше організацій (фірм, корпорацій) збільшують норми керованості: 10-12 чоловік підкоряються одному керівнику. Це пов'язане зі спрощеннями лінійної структури або з переходом на нові, адаптивні структури.

Під нормою керованості (сферою контролю) розуміється те число підлеглих, якими може ефективно управляти один керівник. Традиційно вважається, що один керівник може управляти 5-7 чоловіками. Однак проблема норми керованості не настільки проста.

Концепція сфери контролю важлива для класичних теорій менеджменту, зв'язаних з класичними функціональними структурами. Від того, скільки знаходиться в підпорядкуванні, залежить побудова структури – кількість рівнів. Чим менше норма контролю, тим більше повинно бути рівнів в цій структурі. Можна припустити, що низька норма контролю сприяє більш ефективній роботі працівників, що служать в такій структурі. Але вона вимагає більшого числа керівників і виявляється більш дорогою.

Важливе значення мають і мотиваційні аспекти, тобто те, як почувають і ведуть себе керівник і його підлеглі в структурах з великою і низькою нормами контролю. Спеціальні дослідження в практиці західного менеджменту виявили наступні залежності: задоволення менеджера-керівника своєю працею звичайно зростає зі збільшенням числа підлеглих що йому служать.

Поведінка тих працівників неоднозначна. Вона залежить в значному ступені від характеру людини. Активні люди, які люблять самостійність, віддають перевагу праці там, де керівники не опікають їх, тобто де широка сфера контролю. Є більша категорія людей, яким зручніше працювати в структурах з жорстким, безпосереднім контролем з боку керівника. Вони почувають себе більш комфортно під опікою.

Норма контролю знаходиться в прямому співвідношенні з освітнім і інтелектуальним потенціалом співробітників. Чим він вище, тим менш вимагається контроль. На вибір тієї або іншої норми керованості впливають також складність або однотипність задач, що вирішуються, ступінь значимості цих задач, фізичний стан людини, стиль менеджменту в організації і т.д.. Фактори другої групи є вихідними в виборі і формуванні організаційної структури фірми.

Група загальних (зовнішніх) факторів.

Теоретики менеджменту віддають перевагу відношенню «стратегія – структура». Дослідження показали, що в сучасному менеджменті *головним в побудові структури є те, що з трьох видів стратегії обирає фірма:*

1. стратегію інновацій,
2. стратегію на зменшення затрат
3. стратегію, яка включає основні риси перших двох.

Фірми з інноваційною стратегією мають органічну неформалізовану децентралізовану структуру.

Фірми, стратегія яких орієнтована на зниження вартості продукту, потребують стабільності ієрархічних структур (наприклад, всесвітньо відома корпорація «Ридерз Дайджест»).

Третя категорія фірм має змішану структуру, поєднання ієрархічної і органічної (АЙБІЕМ, «Дженерал Моторс», «Крайслер» і ін.).

Вплив розміру організації на її структуру тісно пов'язаний з розглянутими вище характеристиками структури: складністю, формалізацією і децентралізацією. Природно припустити, що корпорація з декількох сотень тисяч працівників має складну структуру, велике число рівнів або дивізійних підрозділів і т. д. Це – ієрархічний тип структури. Спрощення структури може бути досягнуте шляхом інтегрування органічних структур.

Між розміром організації і централізацією існує зворотна залежність. Якщо фірма невелика, управління в ній звичайно централізоване. Якщо фірма більша, вище керівництво не в стані забезпечити контроль за всім і примушене делегувати частину повноважень на нижні рівні.

Вплив технології виробництва на організаційну структуру фірми (корпорації) є першорядним фактором. Під технологією розуміється процес перетворення початкового продукту в кінцевий. Дослідження показали, що *структура менеджменту конкретної організації залежить від двох характеристик технології:*

1. ступінь рутинності (повторюваності) операцій
2. вигляд продуктів.

Технології, що використовують стандартні і автоматизовані операції, називаються *рутинними*. Вони застосовуються при масовому виробництві товару, промислових і споживчих, безперервному виробництві (сталь, нафтові продукти) і т. д.

Технології виготовлення штучного товару, що включає велику різноманітність операцій, називають *не рутинними*. До не рутинних технологій відносяться також складні, нові, технології, що вдосконалилися з виробництва високоякісних продуктів і т. д.

Як правило, фірми з рутинною технологією мають ієрархічну структуру, оскільки повторюваність сприяє збільшенню кількості відділів по горизонталі і вертикалі. В таких організаціях існує велике число правил, інструкцій і інших документів вказуючого характеру. В невеликих фірмах, зайнятих масовим виробництвом, також високий ступінь централізації.

Для організацій з не рутинними технологіями застосовуються органічні структури.

Зупинимося на останньому, четвертому, факторі з розглядуваної нами групи – *впливі навколишнього середовища на структуру фірми*.

Навколишнє середовище може бути таким, що виявляє вплив на діяльність організації, але не підлягає його контролю. Друга частина визначення дуже важлива, бо організації примушені здійснювати внутрішні зміни, щоб пристосуватися до зовнішніх факторів. Цих факторів багато: споживачі, постачальницькі організації, конкуренти, державні і правові служби, державні і суспільні організації.

Вплив зовнішнього середовища на фірму змінний. Деякі організації працюють в порівняно статичних умовах, коли зовнішнє середовище майже не міняється: не з'являються нові конкуренти, нові технології, немає особливого впливу з боку державних і суспільних організацій. Природно, що в таких умовах у фірми не виникає необхідності в перегляді своїх структур.

Однак такі ідеальні умови є рідким виключенням. Більш розповсюдженою є ситуація, коли фірми діють в умовах реактивно-оперативних змін зовнішнього середовища. Фірми (корпорації), щоб вижити в таких умовах, примушені приділяти велику увагу розвитку адаптивних внутрішніх структур. І менш передбачувана, більш динамічна і більш складне навколишнє середовище, тим більше ієрархічні структури замінюються на органічні або органічні структури частково включаються в ієрархічні.

Група спеціальних факторів.

Фактор «влада – контроль» має особливу специфіку. Деякі дослідники західного менеджменту стверджують, що в значній мірі вибір організаційної структури фірми або корпорації залежить від цього фактору. Вибір тієї чи іншої організаційної структури в такому випадку є результатом внутрішньо фірмової боротьби за владу (контроль), коли менеджери більше піклуються про інтереси своїх відділів, ніж фірми.

Ще в більшому ступені фактор влади виявляється у вищих ешелонах керівництва. Як правило, вони достатньо консервативні із працею, навіть при необхідності, не вирішуються на перетворення існуючої структури управління. Потрібні сильні поштовхи ззовні або поява лідерів-борців за нове, щоб вище керівництво вирішилося на значні структурні перетворення. Для них «ідеальною» є структура, в якій ця влада легше підтримується, тобто організація, роботи в яка регламентується більшим числом правил і строго контролюється.

Вплив фактору «влада – контроль» настільки велика, за оцінкою деяких вчених, що він є причиною того, що в сучасний період велика кількість фірм і корпорацій мають ієрархічні організаційні структури.

Важливе значення при виборі організаційних структур має фактор комп'ютеризації інформаційних процесів.

Теорія і практика сучасного західного бізнесу показує, що широке використання комп'ютерної техніки є невід'ємною частиною адаптивних структур. Комп'ютеризація в управлінні сприяє розвитку горизонтальних зв'язків між менеджерами і підрозділами завдяки можливості прямого доступу до необхідної інформації. Менеджери з допомогою особистих комп'ютерів (терміналів) швидко зв'язуються один з одним для вирішення спеціальних питань. Комп'ютеризація інформації – це засіб зв'язків між всіма підрозділами адаптивної структури: продуктовими, венчурними, інноваційними, відділами фахівців і т. д.

Комп'ютер і комп'ютерний збір інформації також допомагають і вищій ланці менеджерського корпусу краще орієнтуватися в тому, що відбувається на низинних рівнях, швидше, у випадку необхідності, вносити корективи.

4.4. Вдосконалення організаційних структур менеджменту

Форми, методи і засоби *реорганізації управлінських структур* багатогранні. В цілому їх можна звести до декільком *напрямоків*:

1. вдосконалення структур за рахунок внутрішніх спрощень;
2. заміна структур механічного типу на адаптивні;
3. інкорпорування органічних структур в існуючу ієрархічну;
4. створення конгломератів;
5. формування структур майбутнього – модульних і атомістичних організацій.

Обмежимося невеликими узагальненнями з наведенням прикладів.

Вдосконалення структур за рахунок їх спрощення.

Воно здійснюється шляхом перетворення лінійних структур в більш плоскі за рахунок скорочення числа рівнів управління. Останнє найчастіше досягається децентралізацією управління, делегуванням повноважень на більш низькі рівні менеджменту.

Масштаби таких реорганізацій можуть бути настільки значними, що їх можна в повному змісті назвати революційними. Прикладом може-служити децентралізація відомої корпорації «Дженерал Моторс», здійснена в 20-ті роки Альфредом П. Слоуном. Такої ж реорганізації піддалися і ряд крупних корпорацій: «Дженерал Електрик», «Дюпон» і ін. Спрощення структури в корпораціях також здійснюється шляхом скорочення штабних відділів (або числа їхніх робітників), зменшення кількості дивізійних підрозділів або заміни складної структури більш простою.

Так, деякі фірми, особливо не дуже великі, відмовляються від матричної структури із-за її складності і переходять на лінійно-функціональні. Поняття «спрощення структури» в певному ступені залежить від зовнішніх, тимчасових, просторових умов, в яких працює фірма. Те, що для однієї фірми вважається простою структурою, для іншої може бути складною. І навіть для однієї фірми в різні періоди її розвитку одна і та же структура може виявитися простою або, навпаки, складною. В якості прикладу можна навести «Дженерал Моторс», що в 1984 г., після 60 – років слоуновської децентралізації, реорганізувала частину своєї структури, зробивши її більш централізованою. Реорганізація відбулася за рахунок скорочення кількості відділень, що виробляють різні види автомобілів, з п'яти до двох.

Заміна структур ієрархічного типу на адаптивні.

Це найбільш радикальний шлях реорганізації структур менеджменту. Його обирають в критичні для фірми моменти, при загрозі її життєздатності. Для здійснення такої реорганізації потрібний сильний лідер з командою. Типовим прикладом є реорганізація, проведена відомим менеджером США Ли Якоккой в корпорації «Крайслер», коли в 1978 г. він став президентом компанії.

Інтегрування (створення) різноманітних форм органічних структур всередині ієрархічної структури.

Це створення венчурних, інноваційних відділів, бізнес-центрів, бригадних структур, експертних груп. Сучасний менеджмент в розвинених

країнах вважає такі перетворення первинною умовою забезпечення ефективної діяльності фірми. Вище ми докладно розглянули це питання.

Створення конгломератної структури.

Поняття «конгломерат» означає поєднання різнорідних елементів. Конгломератну структуру може мати фірма, якщо її відділи побудовані по різним ознакам, наприклад, в одному використовується функціональна структура, в іншому – дивізійна по територіальному принципу, в третьому – матрична і т. д. Однак найчастіше конгломератами є гігантські корпорації, включаючи десятки майже самостійних фірм, підприємств. Вище керівництво таких корпорації, як правило, зберігає за собою функцію управління фінансами.

Більшість конгломератів виникає не стільки за рахунок внутрішнього зростання, скільки за рахунок злиття інших фірм. Прикладами можуть служити такі гіганти, як «ITI Capital», «Olivetti», «Samsung», «PepsiCo» і ін.

Керівництво конгломерату дасть можливість кожній фірмі, що входить до його складу, вибрати свою організаційну структуру. У випадку неефективної роботи якої-небудь фірми її можна продати без шкоди для організації в цілому.

Формування модульних і атомістичних організацій.

Напрямки перетворення організаційних структур менеджменту охоплюють тривалий період його розвитку, в тому числі і останні десятиріччя. Початок розвитку суспільного виробництва як якісно нового етапу переходу від індустріальної фази до інформаційної настав в 90-ті роки. На цьому етапі здійснене революційне перетворення виробництва і воно викликало революційні перетворення в менеджменті і його структурах.

Вчені завбачують, що в епоху інформаційної стадії розвитку суспільства, або «суперіндустріальної цивілізації», бюрократія буде замінена новою формою організації. Це будуть *об'єднання підприємств-модулей*, що створюються і що ліквідуються в залежності від потреби в них. Навколо крупних фірм (корпорацій) можуть виникати незалежні дрібні компанії. Між тими і іншими встановлюються операційно-контрактні відношення.

Деякі фахівці передбачають появу «*атомістичних*» організацій, в яких будуть відсутні відношення прямої адміністративної підпорядкованості. Елементи таких організації будуть зв'язані між собою загальною корпоративною культурою і системами телекомунікації.

Подаючи собою найбільш яскраво висловлену форму органічних структур, модульні і атомістичні організації будуть мати нові внутрішні характеристики, в багато чому протилежні структурам минулого. Це – спрямування на немасову економіку, нестройність виробництва і нестандартність продукту. Структури менеджменту повинні будуть працювати на окремого споживача.

Будь-яку перебудову структури управління необхідно оцінювати передусім з точки зору досягнення поставленою перед нею мети. В умовах нормальної (не кризової) економіки, що розвивається, реорганізація направлена найчастіше на те, щоб шляхом вдосконалення системи управління підвищити ефективність роботи організації при цьому головними факторами

поліпшення є зростання продуктивності праці, прискорення технічного розвитку. Кооперація в прийнятті і реалізації управлінських рішень і т. п.

В кризовий період зміни в структурах управління спрямовані на створення умов для виживання організації за рахунок більш раціонального використання ресурсів, зниження витрат і більш глибокого пристосування до умов зовнішнього середовища. В незалежності від причин, що викликають перебудову, вона обов'язково має на меті розширення повноважень на нижчих рівнях ієрархії управління і підвищення виробничо-господарської самостійності підрозділів, що входять у склад організації.

Практично це означає залучення все більшої кількості працівників до процесу виявлення і вирішення проблем організації. Тому разом з цими можливостями, які нова структура управління створює для покращення економічних і соціальних параметрів, її оцінка здійснюється за такими напрямками, як швидкість обробки і отримання інформації, необхідної для прийняття рішень; використання інформаційної технології, що спрощує не тільки вирішення проблем, але і всю систему взаємодій, які необхідні в процесі розробки і реалізації управлінських рішень.

Контрольні питання

1. Які вимоги висуваються до формування організаційної структури управління?
2. Що таке ефективність організаційної структури управління?
3. Чому важливий аналіз структур управління?
4. Які існують типи організаційних структур управління?
5. Чим відрізняється виробнича структура управління від загальної?
6. Які Ви знаєте шляхи удосконалення організаційної структури управління?
7. Які основні аспекти організаційного процесу?
8. Які існують заходи по вдосконаленню організаційної структури управління?
9. Що таке структура управління організацією?
10. Які є типи організаційних структур управління на підприємстві?
11. Що таке адаптивні структури організації їх характеристика і особливості?
12. Які існують основні класи організаційних структур управління виробництвом?

Рекомендована література до теми

- основна [1; 3; 4; 6; 7; 14; 17];
- допоміжна [1; 4; 5; 6].

Тема 5. УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ

Лекція 5. Управлінські відносини та діяльність

5.1. Управлінські відносини: структура, діалектика суб'єктивного і об'єктивного.

5.2. Характер управлінських відносин, закони їх функціонування та розвитку.

5.3. Ефективність управлінської діяльності і шляхи її формування.

5.1. Управлінські відносини: структура, діалектика суб'єктивного і об'єктивного

Управлінські відносини – це зв'язок між суб'єктами управління. Вони виникають при взаємодії людей у процесі виконання ними спеціальних функцій з упорядкування та розвитку життєдіяльності суспільства, коли має місце безпосередній обмін управлінською діяльністю.

Існування цього виду управлінських взаємин у системі соціального управління не впливає тільки із необхідності виконання людьми управлінських функцій. Виникнення таких відносин визначається взаємопов'язаністю дій учасників управління, взаємообумовленістю у межах керуючої системи здійснюваних функцій, які забезпечують реалізацію конкретної мети. Управлінські відносини припускають єдину основу спільної управлінської діяльності людей. Ізольовані дії учасників управлінського процесу породжують управлінські відносини.

Суб'єктами управлінських відносин є всі носії управлінської діяльності, співучасники управління незалежно від своїх положення у структурі керуючої системи. Суб'єкт управлінських стосунків може виступати як суб'єкт і як об'єкт управління у залежність від спрямованості окремого управлінського впливу й правничого характеру взаємодії.

Управлінські відносини, як необхідний компонент механізму соціального управління, його функціонування та розвитку, мають свою *структуру*. Її зміст характеризує зв'язок між суб'єктами управлінської діяльності у процесі реалізації цілей функціонування та розвитку об'єкта управління.

Об'єкт соціального управління – складна система, має різноманітний склад щодо самостійних, але водночас органічно взаємозалежних соціальних елементів – сфер життєдіяльності різних спільнот, окремих індивідів, що здійснюють свої життєві функції у рамках цілісного громадського організму. Структура об'єкта управління, його соціальна природа визначають побудову суб'єкта соціального управління, структуру управлінських відносин, їх види. Як критерії виділення цієї структури виступають стійкі, загальні зв'язки між суб'єктами управління у процесі здійснення управлінської діяльності. У тому числі основними стосунки:

- централізму
- самостійності,
- субординації
- координації,
- відповідальності,
- змагальності та інших.

Окремі види управлінських відносин органічно пов'язані між собою, разом забезпечуючи функціонування та розвиток соціального управління. Так, реалізація централізму неможлива без встановлення відносин субординації, а самостійність виявляється у відносинах координації. Існування інших управлінських відносин залежить від розвиненості стосунків відповідальності, які, у свою чергу, припускають наявність відносин змагальності між суб'єктами управління.

З'являючись як наслідок обміну діяльністю, управлінські відносини виступають у *єдності суб'єктивного і об'єктивного*. Вони також висловлюють різноманітні зв'язки між людьми у сфері управління, в основі діяльності яких лежить вольове свідоме начало. Факт, що у основі будь-якої управлінської діяльності людей лежить свідоме начало, визначає *суб'єктивний бік управлінських відносин*, їх схильність до впливу зовні.

Управлінська діяльність, як і кожна діяльність, узгоджується із законами об'єктивної дійсності і подальшими власними законами соціального управління.

Управлінська діяльність людей не є прояв стихії, сваволі. Вона *підпорядковується об'єктивним законам*, які залежать від усвідомлення волі людини – законам руху матеріального виробництва, суспільного розвитку, соціальним законам самої діяльності. Ці закони, реалізуючись через свідому діяльність людей, надають їй, а тим самим суспільним відносинам необхідну спрямованість, відповідний зміст, визначаючи їх спрямування у певному руслі, діалектично поєднуючи суб'єктивні і об'єктивні сторони.

В управлінських відносинах їх *об'єктивні компоненти* визначають характер та зміст соціальної діяльності загалом і управлінської діяльності зокрема.

По-перше, розвиток виробничих сил і виробничих відносин детермінує спільну діяльність учасників управління. Управлінські відносини є безпосередньо наслідком:

- стану спеціалізації і кооперації праці,
- потреб організації виробництва,
- існуючих конкретно-історичних форм спільної життєдіяльності людей, що породжують потребу у відповідних видах управлінської діяльності, визначають специфічний зміст відносин управління.

По-друге, об'єктивність управлінських відносин визначається сутністю соціального управління. Така реалізація проходить у процесі взаємодії суб'єктів управлінських відносин щодо організації соціального життя людей. Ця взаємодія має надавати діяльності суб'єктів управлінських відносин такий характер і зміст, таку спрямованість, що забезпечують ефективне досягнення

цілей у суспільному розвитку. У цьому діяльність постає як об'єктивний процес. Необхідні взаємодії суб'єктів управління по реалізації соціальних цілей визначають *об'єктивний характер управлінських відносин*. Виникаючи як похідне управлінської діяльності, управлінські відносини у силу об'єктивної зумовленості також незалежні від учасників управління і є необхідним чинником організації виробництва їхньої діяльності.

Управлінські відносини є об'єктивний прояв соціального життя людини, виконують організуючу функцію, що забезпечує єдність і узгодженість дій суб'єктів управлінських відносин.

5.2. Характер управлінських відносин, закони їх функціонування та розвитку

Управлінські відносини є важливим елементом соціальної життєдіяльності у суспільстві, їхнє підтримання і характер залежить від конкретно-історичного етапу його розвитку. Виробничі відносини, що складаються, надають управлінській діяльності певну соціальну спрямованість.

У класовому суспільстві існує ця діяльність й породжувані нею управлінські відносини мають класовий характер, оскільки люди, включені у яких, є представниками певних соціальних груп, реалізують відповідні інтереси. Тут проявляється необхідний причинно-наслідковий зв'язок законів суспільного розвитку і відносин управління.

Соціалістичні управлінські відносини покликані гармонізувати інтереси суб'єктів управління, направляти їх цілі і завдання на розвиток суспільства.

Управлінські відносини охоплюють всі сфери життєдіяльності споживачів, знаходять своє вираження у кожній з них: економічній, політичній, соціальній, духовній. Також управлінські відносини є складовим елементом окремих видів громадських відносин, мають свою специфіку, свої закономірності, визначені властивою соціальному управлінню функцією з упорядкування, організації життєдіяльності суспільства шляхом впливу на його суб'єктів. Здійснюючи такий вплив, управлінські відносини забезпечують відтворення системи громадських відносин, розвиток її відповідно певних цілей діяльності людей.

Отже, управлінські відносини вирішують загальне завдання забезпечення функціонування та розвитку властивих окремим сферам відносин шляхом упорядкування, організації діяльності суб'єктів управління. У цій ролі управлінські відносини є важливим елементом механізму соціального управління. Їх функціонування та розвиток об'єктивно обумовлені закономірностями самої управлінської роботи і суттєво не залежать від її конкретного змісту.

Так, як у ролі суб'єктів управлінських відносин виступають люди, їх спільноти, тому можна сказати, що управлінські відносини відображають зв'язок між характером взаємодії людей, які здійснюють спільну управлінську діяльність, та здібністю їх реалізовувати цілі суспільства. *Інтереси є*

об'єктивними чинниками, детермінуючими соціальну активність людини в усіх напрямках, зокрема й у управлінській діяльності. У механізмі соціального управління обмін управлінською діяльністю постає як ставлення інтересів її суб'єктів. Закони функціонування та розвитку управлінських відносин – це необхідна стійка взаємозалежність інтересів (приватних і спільних) учасників управлінської діяльності.

Суб'єкти управління – носії широкого спектра особливих інтересів – індивідуальних і групових, обумовлених різноманіттям становища учасників процесу. Ці інтереси спонукають до конкретних дій, створюють їх *соціальну спрямованість*. Поєднання індивідуальних і групових інтересів суб'єктів управління з загальнонародним інтересом:

- залежить від становища людей у системі управлінських відносин, які впливають на них,

- визначає становище учасників управлінського процесу, співвідношення інтересів, їх діалектичну єдність,

- служать засобом розв'язання протиріч чи вироблення погоджених дій, напрямках для досягнення наших спільних цілей.

- ставить суб'єктів управління під певний зовнішній вплив, що не дозволяє діяльності відхилитися від заданих суспільством цілей,

- формує зацікавленість у ефективній реалізації.

У механізмі соціального управління у ролі чинників, регулюючих обмін управлінської діяльністю, виступають особливі інтереси самих суб'єктів управління. Щоб надати *суспільно-необхідну спрямованість* управлінській діяльності, відносини інтересів між її суб'єктами для виконання спільних управлінських функцій повинні мати характер не одностороннього, а взаємного соціального впливу, тобто. являти собою взаємодію особливих інтересів. Такий взаємозв'язок управління у межах, заданих єдиною загальною метою. Взаємодія особливих інтересів суб'єктів управлінської діяльності є функціонування та розвиток управлінських відносин.

Система соціального управління реалізує суспільно-необхідні цілі тим успішніше, що більше можливостей впливати на особливі інтереси одне одного мають суб'єкти управлінської діяльності під час здійснення співдії. Монополізм інтересів кожного з суб'єктів соціального управління породжує негативні наслідки для життя.

Вирішення подібних суперечностей у системі соціального управління визначається дією іншого закону – *єдності та незалежності особливих інтересів суб'єктів управлінських відносин*. Єдність особливих інтересів означає, що суб'єкти управлінських відносин об'єднуються метою, реалізація якої є їх спільна прикладна діяльність. Мета є вираженням суспільно-необхідного інтересу. Вона визначає спрямованість діяльності, оскільки з її досягненням реалізуються власні, особливі інтереси учасників управлінського процесу. Тобто єдність цих інтересів обумовлена об'єктивною основою своєї діяльності.

Закони функціонування та розвитку управлінських відносин становлять об'єктивну основу побудови механізму соціального управління, визначають

принципи своєї діяльності і удосконалення. За вмістом управлінські відносини є процес взаємодії суб'єктів управління з приводу здійснення управлінських функцій, вироблення та реалізації управлінських рішень. Від того, як розподілені управлінські функції, яку роль у процесі підготовки й ухваленні рішень грають окремі суб'єкти управління, залежить характер їх взаємодії, ефективність досягнення мети громадської системи.

Співвідношення управлінських функцій, правил і обов'язків щодо виконання має забезпечувати взаємний вплив і єдність особливих інтересів суб'єктів управління. І тут процес їх взаємодії спрямовано на пошук оптимальної участі кожного у виконанні рішення, поєднанню у його змісті і спільних, і окремих цілей. Після цього система управлінських відносин виявиться здатною безупинно удосконалюватися й перебудовуватися відповідно до змінювання умов суспільного розвитку, звільняється від виникаючих бюрократичних нашарувань, можливість яких об'єктивно закладена у відносній відособленості суб'єкта і об'єкта управління.

5.3. Ефективність управлінської діяльності і шляхи її формування

Один з найважливіших напрямків програми реформ у нашій країні – перебудова систем управління підприємством. Особливе значення ця проблема набуває на рівні тих підприємств, місце яких у ринковій економіці повністю змінюється.

Коли підприємство стає економічно самостійним об'єктом товарно-грошових відносин, що повністю відповідає за результати своєї господарської діяльності, воно повинно *сформувати систему управління (менеджменту), яка б забезпечила йому високу ефективність роботи, конкурентоздатність та стійкість положення на ринку*. В нових умовах з'являються нові функції, які раніше були не потрібні.

В ринковій економіці підприємство самостійно приймає рішення, розробляє стратегію свого розвитку, знаходить потрібні для їх реалізації засоби, наймає працівників, придбає обладнання та матеріали, вирішує багато структурних питань, в тому числі таких, як створення, злиття, ліквідація, розподіл, реорганізація виробничої та перебудова організаційної структури управління. Підприємства набувають рис самостійності, які характерні для умов ринкової економіки. Це вимагає:

- значного розширення сфери управління,
- збільшення обсягу та ускладнення характеру робіт, що виконуються менеджерами.
- ріст відповідальності за якість та своєчасність прийняття тих чи інших рішень.
- перетворення науково-технічного прогресу на потужний засіб управлінських нововведень, направлених на створення умов для ефективної роботи.

У зв'язку з цим, менеджмент на підприємстві, що працює у ринковому середовищі, ставить *високі вимоги щодо професіоналізму управлінського персоналу*, від якого залежить ефективність процесу управління, а отже й ефективність діяльності всього підприємства. *Оцінка управлінського персоналу* – це невід'ємна та одна з найважливіших частин в структурі управління роботою управлінського персоналу. Вона представляє собою певну систему, яка має досить складну структуру та дозволяє виконувати регулятивну функцію по відношенню до діяльності управлінських працівників та керівників, що оцінюються.

Вимоги до сучасного управління.

Управління підприємством – процес, в основі якого лежить вплив на колектив підприємство та всі сторони його діяльності з метою отримання максимальних результатів. Такий вплив на кожному підприємстві та організації виконують управлінські кадри. А отже, ефективний процес управління на підприємстві обумовлює результативність діяльності всього підприємства. Але процес управління виконують люди, а отже ефективність процесу управління залежить від ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства, яка в свою чергу складається з ефективності діяльності окремих груп працівників та груп працівників різного рівня освіти, кваліфікації, тощо.

Менеджмент організації, що працює в умовах ринку, висуває високі вимоги до управлінського персоналу. *Сучасний управлінець – це людина, яка володіє:*

- 1. загальними основами науки управління,*
- 2. специфічними знаннями та вміннями в області:*
 - стратегії управління,*
 - інновацій,*
 - маркетингу,*
 - управління персоналом та виробництвом.*

3. здатністю використовувати їх у повсякденній роботі по управлінню підприємством.

Вимоги до їх професійної компетенції можна умовно розділити на дві групи. :

- 1. знання та вміння виконувати професійну роботу менеджера*
- 2. здатність працювати з людьми та управляти собою*

Першу складають знання та вміння (мистецтво) виконувати професійну роботу в такій спеціальності як менеджмент.

Вони складаються з:

- вміння обґрунтовувати та приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність та невизначеність;*
- високу інформованість – «інформація – це знання» – з питань розвитку галузі, в якій працює підприємство (стан досліджень, техніки, технології, конкуренція, динаміка попиту та продукцію, тощо);*
- знайомство з досвідом менеджменту на інших підприємствах та в інших галузях;*

- здатність управляти ресурсами, планувати та прогнозувати роботу підприємства, володіти засобами підвищення ефективності управління;
- вміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації та зв'язку;
- вміння відбирати методи та засоби досягнення найкращих результатів виробничої господарської діяльності при найменших фінансових, енергетичних та трудових затратах;
- наявність спеціальних знань в галузі організації та управління виробництвом (теоретичних основ, передових сучасних методів та форм, рекомендацій сучасної вітчизняної та закордонної науки управління), а також вміння використовувати їх у своїй практичній діяльності;
- вміння раціонально підбирати та розташовувати кадри;
- вміння мобілізувати колектив на вирішення поставлених завдань;
- здатність та вміння підтримувати дисципліну та відстоювати інтереси справи;
- вміння доцільно планувати роботу апарату управління;
- розподіляти права, повноваження та відповідальність серед підлеглих;
- координувати діяльність всіх служб та підрозділів як єдиної системи управління організацією;
- вміння планувати та організовувати особисту діяльність, поєднувати у ній основні принципи управління, використовувати в залежності від ситуації найбільш доцільні та ефективні методи та стиль роботи;
- вміння проявляти високу вимогливість до себе та підлеглих;
- конкретність та чіткість у вирішенні оперативних питань та повсякденних справ;
- враховувати та контролювати результати своєї діяльності та роботи колективу;
- стимулювати працівників брати на себе відповідальність у виконання своїх рішень.

Ці та багато інших знань та вмінь набуваються в процесі вивчення управлінської науки, її законів, принципів, методів, засобів роботи з інформацією. Менеджер, який працює професійно, обов'язково використовує ті досягнення науки в галузі процесів, методів, форм управлінської діяльності, які підвищують ефективність господарювання.

Друга група вимог до професійної компетенції менеджерів пов'язана зі здатністю працювати з людьми та управляти собою.

В процесі виконання своїх функцій менеджери вступають у взаємодію з широким колом осіб – колегами, підлеглими, керівниками, вищими адміністраторами, акціонерами, постачальниками, тощо. Щоб працювати з людьми, що настільки відрізняються одне від одного, менеджери повинні мати багато *специфічних особистих якостей*, які підсилюють довіру та повагу з боку тих, з ким вони вступають в контакт. Це, насамперед:

- високе почуття обов'язку та відданості справі;
- чесність у відносинах з людьми та довіра до партнерів;
- поважливе відношення та піклування про людей, не зважаючи на їх положення в ієрархії підприємства;

– здатність швидко відновлювати свої фізичні та душеві сили та критично оцінювати свою діяльність.

В роботі ряду організацій методичні матеріали містять у собі *перелік таких якостей управлінських працівників*, як:

- чесність, справедливість;
- вміння працівника налагодити доброзичливі стосунки з підлеглими;
- витриманість й тактовність при будь-яких обставинах;
- цілеспрямованість;
- рішучість у прийнятті управлінських рішень, а також наполегливість, енергійність в їх реалізації;
- вміння відстоювати свої погляди;
- самокритичність при оцінюванні своїх дій та вчинків;
- вміння вислуховувати поради, правильне сприйняття критики та вміння робити висновки;
- вміння дотримуватись свого слова та не обіцяти того, чого не зможеш виконати;
- вміння використовувати свої права та повноваження, в особливості у випадках застосування адміністративного та організаційного впливу;
- а також вміння особистим прикладом та поведінкою у повсякденному житті позитивно впливати та підлеглих.

Знання та розуміння законодавства є одним з першочергових питань у багатьох сферах управління. Це відноситься також й до оцінки ефективності діяльності персоналу, що повинна проводитись виключно у відповідності до чинного законодавства України.

Всі ці та багато інших якості та вимоги до управлінців обумовлюють стиль роботи управлінця, організацію виробничого процесу, а отже є важливими факторами ефективності та продуктивності діяльності всього підприємства.

Розподіл праці менеджерів.

Іншим важливим фактором підвищення ефективності та результативності менеджменту є розподіл праці менеджерів, тобто *спеціалізація управлінських працівників на виконання певних видів діяльності (функцій), розмежування їх повноважень, прав та сфер відповідальності*. Відповідно до цього в організаціях виділяють наступні *види розподілу праці менеджерів*:

1. функціональний,
2. структурний,
3. технологічний,
4. професійно-кваліфікаційний.

Функціональний розподіл праці базується на формуванні груп управлінців, що виконують однакові функції менеджменту: планування, організація, контроль, тощо. Відповідно до цього одні працівники апарату управління спеціалізуються на роботах по плануванню, інші направляють свої зусилля та організацію робіт по виконанню планів, треті є спеціалістами по контролю, вимірюванню результатів та оцінці праці, тощо.

Структурний розподіл менеджерів будується виходячи з таких характеристик об'єкта управління, як організаційна структура, масштаби,

сфери діяльності, галузева чи територіальна специфіка. Через наявність великої кількості факторів, що впливають на структурний розподіл праці, він буде специфічним для кожної окремої організації. Однак, можна виділити деякі спільні риси спеціалізації, які насамперед, відносяться до вертикального та горизонтального розподілу праці менеджерів:

Вертикальний розподіл побудований на трьох рівнях управління:

1. нижчий
2. середній
3. вищий.

До *нижчого рівню* відносяться менеджери, які мають підлеглих працівників здебільшого виконавчої праці. Вони як правило, управляють такими первинними підрозділами, як бригади, зміни, ділянки.

Середній рівень має саме велике число працівників. Це менеджери, які відповідають за рух виробничого процесу у підрозділах, до нього входять менеджери штабних та функціональних служб апарату управління підприємством, його філіалів, відділень, а також керівництво допоміжних та обслуговуючих виробництв, цільових програм та проектів.

Вищий рівень – адміністрація підприємства, яка виконує загальне стратегічне керування організацією в цілому, її функціональними та виробничо-господарськими комплексами.

Горизонтальний розподіл праці виконується по функціям. Функціональна структура на кожному рівні неоднакова. При русі від нижчого до вищого збільшується число та складність завдань по створенню планів та організації всієї роботи підприємства, підвищується значення контрольної функції.

Більш глибокий горизонтальний розподіл праці менеджера передбачає їх спеціалізацію по ключовим сферам діяльності, що створюють підсистеми підприємства.

Технологічний та професійно-кваліфікаційний розподіл праці менеджерів враховує види та складність робіт, що виконуються. За цими критеріями виділяють три типи працівників:

- керівники
- спеціалісти
- службовці.

Якщо розглядати їхню працю з точки зору технологій процесу управління, то:

- завдання *керівників* насамперед полягають у прийнятті рішень та організацій їх практичної реалізації,
- *спеціалісти* виконують проектування та розробку варіантів рішень,
- а *службовці* займаються в основному інформаційним забезпеченням всього процесу.

Категорії ефективності та продуктивності праці.

В економічній літературі при визначенні рівню результативності управлінської діяльності на підприємстві використовується показник ефективності та продуктивності праці. Ці категорії можуть бути використані для характеристики успішності праці управлінського персоналу. а принцип визначення успішності полягає у співвідношенні результатів з витратами праці. Показник продуктивності праці використовується для оцінки

успішності тих груп управлінського персоналу, результати яких визначені, кількісно виміряні та не потребують додаткової якісної оцінки. Так, наприклад, продуктивність праці конструкторів можна вимірити кількістю розроблених однакових за складністю креслень, технологів – праці обсягу проектування технологічного процесу, економістів – кількістю опрацьованої та виданої інформації, тощо. Ці показники необхідні для нормування праці, матеріального стимулювання управлінської діяльності, але їх потрібно постійно порівнювати з фактичною ефективністю управлінських рішень та розробок, з тією ефективністю, яку можна визначити лише при виконанні цього рішення в процесі спільної праці.

Існують *різні методи оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу*. Наприклад,

- за результатами атестації,
- за визначенням завантаженості та чисельності персоналу.

Можна сказати, що існують декілька груп методів оцінки ефективності діяльності.

За однією групою пропонується розраховувати ефективність *за узагальнюючим показником*, у якості якого пропонується використовувати величину реалізованої продукції та масу прибутку, що приходить на 1 гривню витрат по утриманню апарату управління; ступінь виконання управлінським персоналом нормованих виробничих завдань; виробітку на одного працюючого; чи зусилля, що були витрачені.

Інша група пропонує використовувати систему показників для ефективності управлінської діяльності:

- розмір прибутку, що приходить на одного управлінця, ефективність використання робочого часу;
- розмір прибутку, що приходить на одну гривню заробітної плати;
- виконання планового завдання; якість виконаних робіт.

Ефективність праці управлінського персоналу насамперед визначається простими моментами процесу праці, тобто доцільною діяльністю чи самою працею, предметами праці та засобами праці. А отже, *ефективність праці можна представити як співвідношення між факторами, що визначають ефективність труда управлінця, та показниками, що характеризують соціально-економічні результати їх праці*. До факторів, що визначають ефективність праці відносять *основні елементи виробничого процесу без взаємодії яких неможливе отримання певного результату, а саме:*

- особисті,
- речові
- організаційні.

До особистих відносяться робоча сила, від якості якої залежить її функціонування; також враховується творча активність управлінців. Умовами функціонування робочої сили виступають речові та організаційні фактори.

Для оцінки ефективності системи управління може бути в повній мірі використано:

- ресурсний показник ефективності – модифікований показник ресурсу віддачі, який враховує поряд з іншими факторами ринкові фінансово-кредитні відношення та інфляційні процеси.

- рівень виробничих зв'язків,
- діапазон управління,
- ступінь стабільності кадрів, тощо.

Ділова оцінка якостей персоналу організації – цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій, рис) вимогам посади чи робочого місця.

Оцінка ефективності базується на обліку праці працюючих (управлінців) та особливостей прояви його результатів.

Службовці – це працівники, праця яких представляє собою той чи інший різновид розумової праці. Зміст праці службовців істотно відрізняється від праці робітників, адже праця робітників переважно фізична. Інша відмінність праці управлінців полягає в тому, що результати його праці важко вимірити кількісно. А результати праці управлінського персоналу часто становляться очевидними не одразу, а лише через деякий час, не рідко достатньо великий.

Вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної організації є унікальним завданням, яку може вирішити лише керівництво компанії.

Організації періодично оцінюють своїх співробітників з метою підвищення ефективності їх роботи та визначення потреби професійного розвитку. Як показують дослідження, регулярна та систематична оцінка персоналу позитивно впливає на мотивацію співробітників, їх професійний розвиток.

Контрольні питання

1. Які суть, зміст, структура та характер управлінських відносин?
2. Які існують види та рівні управлінських відносин?
3. Що таке управлінські відносини централізму та самостійності, субординації та координації, керівництва та підпорядкування, влади та впливу?
4. Чим характерні управлінські відносини відповідальності, організації, дисципліни, ініціативи, інформації?
5. Що таке правове регулювання державно-управлінських відносин?
6. Яке співвідношення державного управління і державної влади?
7. Яка роль та функціональне призначення управлінських відносин?
8. Які концептуальні аспекти моделювання правового регулювання управлінських відносин?
9. Який сучасний стан правового регулювання відносин з організації та управління працею в Україні?
10. Що таке закони управлінських відносин
11. Які основні риси адміністративно-правових відносин?

Рекомендована література до теми

- основна [1; 3; 4; 6; 7; 14; 17];
- допоміжна [1; 4; 5; 6].

Тема 6. СОЦІАЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

Лекція 6 Соціальний контроль та ефективність управління

- 6.1. Соціальний контроль та його види
- 6.2. Типи соціального контролю

6.1. Соціальний контроль та його види

Основою виокремлення в системі соціального контролю різних видів слугує найчастіше суб'єктність його здійснення. Суб'єктами тут виступають самі працівники, адміністрація, громадські організації трудових колективів.

Залежно від суб'єкта розрізняють чотири види соціального контролю:

1. Адміністративний соціальний контроль.
2. Суспільний контроль
3. Груповий контроль
4. Самоконтроль

1. Адміністративний соціальний контроль.

Здійснюється представниками адміністрації підприємства, керівниками різних рівнів відповідно до нормативних документів. У літературі цей вид іще називається зовнішнім контролем, оскільки його суб'єкт, не включений у безпосередньо контрольовану систему відносин і діяльності, знаходиться поза цією системою. В працюючій організації подібне явище можливе завдяки управлінським відносинам, тому тут зовнішнім контролем є той, що здійснюється адміністрацією.

Порівнюючи цей вид контролю з іншими, А. В. Дорін зазначає властиві йому переваги й вади. *Переваги адміністративного контролю* зумовлені передусім тим, *що він являє собою спеціальну і самостійну діяльність*. Це,

– з одного боку, звільняє від контрольних функцій персонал, який безпосередньо виконує основні виробничі завдання,

– з іншого боку, сприяє здійсненню контрольних функцій на професійному рівні.

Однією з переваг адміністративного контролю є *його офіційний характер*. Контроль з боку адміністрації сприймається як дія від імені та в інтересах усієї організації, при цьому не виникають сумніви в тому, хто, чому і на якій підставі контролює (контроль сприймається як професійний обов'язок певних людей). Офіційність також забезпечує реальну можливість санкцій, які відповідають правам і повноваженням адміністрації, що підсилює об'єктивну і суб'єктивну ефективність контролю.

Вади адміністративного контролю виявляються в тому, що він не завжди може бути всеосяжним і оперативним; цілком імовірна і його *необ'єктивність*. Крім того, адміністрація територіально віддалена від «безпосередніх робочих місць», що іноді є причиною *неповної чи перекрученої*

поінформованості про трудову поведінку працівників. До того ж в адміністративному контролі серед усіх нормативних засад організаційно-трудової поведінки превалує ретельність. Занадто високий ступінь орієнтації на ретельність в організаційно-трудовій дисципліні здатний створювати низку проблем:

– формалізм у роботі, заниження значення власне трудових показників і творчих можливостей як критеріїв оцінки поведінки на тлі «сумлінного підпорядкування»;

– використання жорсткої виконавської дисципліни як способу домінування позиції та інтересів адміністрації в її стосунках із працівниками;

– придушення творчих можливостей і здібностей працівника.

Нарешті, в адміністративному контролі домінує *мотивація*, що відображає *особливості ставлення саме адміністрації до питань дисципліни у сфері праці*. Вона ґрунтується як на матеріальному, так і на моральному інтересах, властивих керівникам.

По-перше, організаційно-трудоий порядок розглядається як обов'язкова умова соціально-економічного існування і благополуччя організації. У разі її розпаду рядовий найманий робітник втрачає лише робоче місце, управлінський персонал утрачає при цьому капітал, авторитет, престижну діяльність і соціальний статус, тим більше, коли для адміністратора підприємство є справою його життя.

По-друге, кожен керівник як представник інституту адміністрації морально відповідальний за персонал, жадає від підлеглих дотримання тих чи інших норм у власних інтересах, виявляючи при цьому своєрідне патерналістське ставлення до людей.

По-третє, моральний інтерес адміністрації до організаційно-трудої дисципліни полягає в тому, що саме організація порядку є творчою стороною управлінської праці, що підсилює її привабливість.

По-четверте, будь-який контроль – це засіб підтримки влади, підпорядкування: послаблюється контроль – слабшає і вплив адміністрації на людей.

2. Суспільний контроль здійснюється громадськими організаціями (громадські суди і відділи кадрів, групи й пости народного контролю, комісії і бюро) у рамках, передбачених статутами чи положеннями про їхній статус.

Зазначимо, що ефективність суспільного контролю зумовлена організованістю, структурованістю і згуртованістю відповідних громадських організацій. Найбільшого впливу такий контроль зазнає від системи громадських організацій, що перебувають під жорстким управлінням єдиної владної політичної партії, як це було в колишньому СРСР. Контроль через партійні, комсомольські і профспілкові організації на виробництві в поєднанні з адміністративним контролем (адміністрацію також контролювала партійна організація) забезпечував фактично тотальний контроль за поведінкою працівника в сфері праці, служив опорою командно-адміністративного управління народним господарством.

Зрозуміло, що з переходом до ринкової економіки і демократизацією управління економікою роль цього виду контролю істотно знизилася. Хоча стереотипи партійно-номенклатурної управлінської поведінки проявляються як рудименти також і у сфері соціального контролю.

3. Груповий контроль – це взаємний контроль між членами колективу. Реалізується як у формальних (робітничі збори і конференції, виробничі наради), так і в неформальних різновидах (загальна думка в колективі, колективні настрої). Він виникає за ситуації, коли носіями соціально-контрольних функцій стають самі суб'єкти організаційно-трудових відносин з рівними соціальними статусами. Серед *переваг* взаємного контролю зазначають насамперед простоту здійснення нагляду за трудовою поведінкою. Механізм нагляду тут максимально простий, оскільки нормальна поведінка чи та, що відхиляється, спостерігається безпосередньо. Ця важлива обставина не тільки забезпечує відносно постійний характер контрольних функцій, а й знижує імовірність помилок при нормативній оцінці, пов'язаних з перекручуванням фактів у процесі проходження інформації.

Переваги взаємного контролю зумовлені *включеністю його в мотиваційну структуру практично всіх учасників трудового процесу, закріпленістю у їхніх матеріальних і моральних інтересах.*

По-перше, всі члени організації принципово ставляться до будь-яких організаційно-трудових порушень, якщо ці порушення можуть безпосередньо чи побічно вплинути на їхню зайнятість, умови, показники та оплату праці.

По-друге, кожен окремий працівник, проявляючи нетерпимість до організаційно-трудових порушень інших працівників, побоюється, що ці порушення можуть бути випадково й несправедливо приписані йому.

По-третьє, недисциплінованість іноді різко осуджується в трудовій групі внаслідок того, що вона привертає небажану увагу до самої групи, знижує її авторитет, довіру до неї.

До того ж, з погляду адміністрації, здійснення контрольних функцій самими суб'єктами організаційно-трудових відносин вигідне тим, що це зменшує необхідність спеціальної контрольної діяльності в управлінні.

Водночас взаємний контроль також має *вади*. Насамперед – це суб'єктивізм: якщо відносини між людьми характеризуються конкуренцією, суперництвом, то вони, природно, схильні несправедливо приписувати один одному якісь порушення дисципліни, упереджено оцінювати організаційно-трудова поведінку один одного.

Зазначимо, що взаємний контроль ефективно діє тільки за умов певної соціальної та економічної організації праці, заснованої на досить сильній інтеграції, що має усвідомлюватися всіма. В іншому разі дисципліна розглядається рядовими членами організації як турбота адміністрації; кожен окремий працівник доброзичливо й поблажливо ставиться до організаційно-трудових порушень інших, оскільки й сам допускає їх.

Крім того, якщо в адміністративному контролі широко використовуються економічні засоби впливу на поведінку, то взаємний контроль через обмеженість прав і можливостей рядових членів організації

спирається здебільшого на моральні санкції, які істотно слабшають у періоди радикальних змін у суспільному ладі.

4. Самоконтроль – це усвідомлена регуляція власної трудової поведінки на основі самооцінок та оцінок на відповідність чинним вимогам і нормам. Як бачимо, самоконтроль – це специфічний тип поведінки суб'єкта організаційно-трудових відносин, за якого він самостійно (поза фактором зовнішнього примусу) здійснює нагляд за власними діями, поводить відповідно до прийнятих норм. Основна перевага самоконтролю – обмеження необхідності спеціальної контрольної діяльності з боку адміністрації. Крім того, він надає працівникові відчуття свободи, самостійності, особистої значущості. У деяких випадках самоконтроль більш компетентний. Ще одна перевага пов'язана з тим, що цей вид соціального контролю *грунтується на матеріальних і моральних інтересах як мотивах*.

По-перше, самоконтроль особливо ймовірний у тому разі, коли діє індивідуальна система обліку праці, коли працівник несе персональну матеріальну відповідальність за власні трудові результати та економічну обґрунтованість трудової діяльності.

По-друге, важливими факторами самоконтролю є інформованість, свідомість і досвід суб'єкта організаційно-трудових відносин, знання ним змісту і значущості організаційно-трудової дисципліни, розуміння її вигоди й корисності для себе.

По-третьє, нормальна поведінка, дисциплінованість для багатьох людей – це доступні способи для самоствердження, самовдосконалення.

Самоконтроль здатний бути захисним механізмом в організації: якщо з якихось причин послаблюється й порушується адміністративний контроль, то контрольні функції свідомо чи підсвідомо беруть на себе рядові члени організації..

Вади самоконтролю зумовлені в основному двома обставинами:

1. кожен суб'єкт в оцінці власної поведінки схильний занижувати соціально-нормативні вимоги, бути більш ліберальним до себе, ніж до інших;
2. самоконтроль значною мірою є випадковим явищем, тобто він мало передбачуваний, залежить від особистого стану суб'єкта, проявляється тільки за наявності у нього таких властивостей, як відповідальність та моральність.

Як і в інших видах людської поведінки, у самоконтролі має велике значення так званий *особистий приклад*. Суб'єкт організаційно-трудових відносин, якому притаманний самоконтроль, здатний значно впливати на загальну ситуацію: демонстративно орієнтуючись на дисципліну, він морально змушує утримуватися від порушень інших суб'єктів, залучає їх до нормальних дій. У багатьох випадках роль особистого прикладу діє простіше та ефективніше, ніж адміністративні укази і пропаганда.

Важливо наголосити на розширенні ролі групового контролю і самоконтролю у зв'язку з переходом до ринкових відносин, що, у свою чергу, пов'язане зі збільшенням обсягу відповідальності суб'єктів трудових відносин за загальний результат роботи. Оскільки відповідальність, будучи значущою характеристикою трудової поведінки, виступає предметом оцінки, схвалення

чи осуду, то вона діє як засіб самоконтролю (особиста відповідальність) і групового контролю (колективна відповідальність).

У соціології праці категорія «*відповідальність*» відображає ставлення працівника до суспільства, до колег, що проявляється в дотриманні правових і моральних норм, рольових функцій. Чим більше функціональних обов'язків об'єднано в соціальній ролі працівника, чим вищий його статус у системі соціально-трудових відносин, тим більший обсяг його відповідальності.

Як соціальна риса особистості відповідальність проявляється у вигляді схильності працівника добровільно дотримуватись у своїй трудовій поведінці загальноприйнятих соціальних норм, виконувати покладені на нього обов'язки та в готовності відповідати за свої рішення й дії.

Ознаками, що характеризують відповідального працівника, є

- обов'язковість,
- точність,
- сумлінність,
- ретельність,
- ініціативність,
- надійність у роботі.

Зауважимо, що відповідальність працівника зростає зі збільшенням його самостійності у сфері праці, права приймати рішення, автономії вибору варіантів досягнення кінцевого результату праці, можливості регулювати режим своєї роботи і довіри в сфері контролю та обліку результатів своєї праці.

У літературі відзначається вплив на підвищення відповідальності і зміцнення трудової дисципліни так званої *групової відповідальності*, коли відповідальність (у тому числі й матеріальна) за яке-не-будь організаційно-трудове порушення покладалася не на конкретну особу – безпосереднього винуватця, а на всю трудову групу. У цьому випадку спостерігався ідеальний стан дисципліни. Кожний окремий працівник як потенційний «порушник» над усе боявся стати джерелом проблем для всіх, викликати «загальний гнів» колективу до себе, опинитися у відчуженні й самоті через власну провину.

Однак *принцип групової відповідальності за організаційно-трудові порушення навряд чи справедливий як постійна практика:*

З одного боку, він не сприяє створенню здорового морально-психологічного клімату в групі, веде до обмеження творчої ініціативи, усередненості в оцінках.

З другого боку, подібний метод може стати основою для виникнення проявів трудової моралі, що виходить за рамки чинних морально-трудових норм, для виникнення так званої групівщини, у якій група стає суб'єктом тотального контролю за поведінкою окремого працівника.

Поєднання в практиці управління трудовими колективами різних видів соціального контролю зумовлюється особливостями виробництва – характером технологічного, економічного й соціального взаємозв'язку працівників у трудовій діяльності.

Зазначимо, що необхідність соціального контролю, його «ступінь жорсткості» багато в чому залежать від ступеня свободи дій на робочих місцях. Там, де ця свобода обмежена особливостями технології виробничого процесу (конвеєрне виробництво), необхідність соціального контролю ослаблена через жорсткий контрольований технологічний ритм.

На тих виробництвах, де трудові відносини не регламентовані темпом і ритмом роботи (бригади наладчиків устаткування, слюсарів-ремонтників, інженерно-технічних, економічних, кадрових служб), соціальний контроль особливо необхідний. Це стосується працівників невиробничої сфери господарства: охорони здоров'я, культури, науки, побутового обслуговування. Тут соціальний контроль додатково актуалізується безпосереднім контактом виробників послуг з їхніми споживачами.

6.2. Типи соціального контролю

Крім розглянутих видів соціального контролю, в соціологічній літературі є також класифікація за типами. При цьому основою для розрізнення служать не суб'єкти, а характер здійснення соціального контролю. На цій підставі вирізняють такі типи соціального контролю.

1. Суцільний і вибіркового.
2. Змістовний і формальний.
3. Відкритий і прихований.

1. Суцільний і вибіркового.

Соціальний контроль може бути неоднаковим за такими важливими характеристиками, як інтенсивність, об'єкт, зміст поведінки, що піддається нагляду.

Суцільний соціальний контроль має неперервний характер; нагляду та оцінці піддається весь процес організаційно-трудова відносин і діяльності без вилучення будь-яких його елементів. Об'єктом уваги однаковою мірою стають усі індивіди і мікрогрупи, що входять до організації.

За *вибіркового контролю* його функції дещо обмежені, вони поширюються на щось головне, значуще. Наприклад, спостерігаються та оцінюються тільки кінцеві результати, найвідповідальніші завдання і функції чи періоди їх здійснення, найслабші ланки в дисципліні відповідно до статистики підприємства, тільки обмежена (яка викликає сумнів) частина персоналу тощо.

Використання суцільного чи вибіркового типу соціального контролю зумовлюється багатьма факторами:

- індивідуальними особливостями суб'єкта контролю,
- модою,
- традиціями в стилі управління,
- характеристиками і станом персоналу,
- об'єктивною специфікою контрольованої поведінки (наприклад специфікою праці та її організації).

Зазвичай вважають, що краще надлишок соціально-контрольних функцій, ніж їх дефіцит. Проте *суцільний контроль має деякі вади*, які необхідно знати і враховувати в практиці управління.

По-перше, зайві соціально-контрольні функції іноді створюють ефект деструктивного втручання; переривають, наприклад, трудову діяльність за сприятливих умов та режимі, припиняють напрацьовані позитивні організаційно-трудова зв'язки й контакти.

По-друге, постійний нагляд, властивий суцільному соціальному контролю, створює у працівників дискомфорт несамотійності, принижує недовірою.

По-третє, у багатьох випадках увагою та оцінкою придушуються активність, обмежуються функціональні характеристики. Ще в ранніх дослідженнях американськими індустріальними соціологами було встановлено, що за умов жорсткої атестації працівника він стає закріпаченим (закомплексованим) на деяких завданнях і функціях, і показники його роботи саме щодо виконання цих завдань і функцій спадають. Крім того, за умов жорстких санкцій працівник чи колектив природно схиляються до поведінки за принципом «чим менше дій, тим менше порушень».

2. Змістовний і формальний.

Підставою для виокремлення цих типів соціального контролю є та обставина, що будь-які системи відносин і діяльності (як і все у природі) мають свої зміст і форму.

Поняття *змістовності* відбиває:

- глибину,
- серйозність,
- дієвість контролю,

Поняття *формальності*:

- його поверховість,
- видимість,
- неприциповість.

У разі *формального контролю* спостереженню та оцінці піддаються не змістовна якість організаційно-трудова відносин і діяльності, їхній зміст, а зовнішні ознаки, здатні створювати ефект правдоподібності, нормальності, наприклад перебування на робочому місці, а не дійсна робота, зовнішня активність, а не конкретні результати, ретельність, а не якість виконання.

Формальний контроль стимулює так звану імітовану поведінку, коли людина як працівник та економічний діяч не дотримується вимог дисципліни в їхньому сутнісному змісті, а імітує трудову активність тією мірою, яка задовольняє оточення і його самого.

Глибокий аналіз проблеми свідчить, що в організаційно-трудова сфері криються потенційно великі можливості імітації активності, сумлінності, принциповості, ретельності та інших нормативних ознак, аспектів дисципліни. Особливо поширена така імітована поведінка, як *формалізм*. Він виникає внаслідок як небажання, так і нездатності працівника дотримуватися

норм відносин і діяльності по суті, тобто може бути навмисним чи ненавмисним.

З погляду формалізму, варто звернути увагу на таку суперечність: людина, що орієнтується на дисципліну, може виявитися в кінцевому підсумку формалістом, а та, що орієнтується тільки на сутність справи, – недисциплінованим працівником та економічним суб'єктом. Орієнтація на дисципліну обмежує творчість, а в процесі творчості неминучі порушення дисципліни. Співвідношення таких явищ, як дисципліна, творчість і формалізм, – це глобальна практична проблема забезпечення ефективного соціального контролю.

3. Відкритий і прихований.

Незважаючи на удавані простоту і конкретність, ці типи соціального контролю відбивають досить складні явища в організаційно-трудої сфері. У загальному плані відкритість чи закритість соціального контролю визначається станом обізнаності, поінформованості щодо соціально-контрольних функцій тих, хто виявляється об'єктом цих функцій. Розглянемо більш конкретно *показники відкритості чи закритості соціального контролю в трудових організаціях.*

1. Відкритим чи прихованим може бути насамперед такий ключовий елемент соціального контролю, як *нагляд за поведінкою. Прихованість нагляду* в соціальних спільнотах на зразок трудових організацій забезпечується головним чином такими *способами,*

- спостереження за допомогою технічних засобів,
- несподівана поява формальних чи неформальних контролерів,
- збір інформації через посередників.

2. Важливий аспект соціального контролю – *визначеність вимог і санкцій.* Наявність такої визначеності запобігає проявам необізнаності та несподіваності в соціальному контролі, що у свою чергу сприяє його відкритості, підвищує соціальний комфорт організаційно-трудої відносин і діяльності. Якщо людина як працівник та економічний діяч не обізнана, не поінформована щодо обов'язкових вимог і санкцій за їх невиконання, то можна говорити про прихований характер соціального контролю.

3. Ще один показник відкритого чи прихованого характеру соціального контролю – це *орієнтація на попередження організаційно-трудої порушень чи покарання за них.* Якщо в організації домінує практика своєчасної реєстрації девіантних дій, доброзичливого попереджувального інформування про них і їхні наслідки, посильної допомоги в нормалізації поведінки, то це свідчить про відкритість соціального контролю.

У цілому в масштабах суспільства основним суб'єктом соціального контролю дедалі більшою мірою виступає споживач. Розгляд шляхів підвищення ролі цього суб'єкта і заходів, що вживаються для цього в нашому суспільстві, надасть можливість по-новому подивитись на проблеми у сфері споживання. При цьому не обійтися без врахування такого соціального феномена, як громадська думка, що є найважливішою передумовою дієвості соціального контролю. Відображаючи різноманітність інтересів різних верств

і груп трудящих як прояву суспільної свідомості, вона виражається в оцінках, вимогах, судженнях, пропозиціях трудових колективів, громадських організацій, усіх працівників. Умовою формування й дієвості громадської думки виступає гласність, причетність до суспільного обговорення нагальних проблем у сфері праці.

Контрольні питання:

1. Яка сутність та призначення соціального контролю?
2. Яка існує класифікація соціальних санкцій?
3. Яка різниця між формальними та неформальними санкціями?
4. Які відмінності між репресивними та превентивними санкціями?
5. Що таке девіантна поведінка?
6. Які причини девіантної і делінквентної поведінки?
7. Який існує механізм соціального контролю?
8. Як соціальний контроль висвітлюється у концепції «суспільства споживання» Жана Бодрийяра?
9. Які є функції соціального контролю?
10. Які Ви знаєте основні типи процесів соціального контролю?
11. Чим відрізняються способи неформального та формального контролю?

Рекомендована література до теми:

- основна [1; 3; 4; 6; 7; 14; 17];
- допоміжна [1; 4; 5; 6].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Навчальна література

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера. Київ, 2007. 416 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Донецьк, 2006. 390 с.
3. Безпалько О. В. Соціальна робота в громаді. Київ, 2005. 176 с.
4. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника. Харків, 2007. 176 с.
5. Господарський кодекс України (Відомості Верховної ради України (ВВР), 203, № 18, № 19-20, № 21-22, Ст. 144). м. Київ, 16 січня 2003 року № 436-IV.
6. Димитрова Л. М. Соціологія управління та організацій. Київ, 2005. 250с.
7. Євтух М. Б. Соціальна педагогіка. Київ, 2003. 232с.
8. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління. Харків, 2004. 128 с.
9. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» // Урядовий кур'єр. 2000. С.4-12.
10. Кодекс законів про працю України { Затверджується Законом N 322-VIII (322а-08) від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до N 50, ст. 375
11. Конституція України. // Відомості Верховної ради (ВВР), 1996, №30, ст. 141. Із змінами, внесеними згідно із Законом N 2222-IV (2222-15) від 08.12.2004, ВВР, 2005, N 2, ст.44.
12. Крушельницька О. Управління персоналом. Київ, 2005. 304 с.
13. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха, КНЕУ. Київ, 2005. 398 с.
14. Мистецтво управління персоналом. Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., Пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. Київ, 2002. 299 с.
15. Мурашко М. Менеджмент персоналу. Київ, 2006. 311 с.
16. Податковий кодекс України (Із змінами, внесеними згідно Закону № 2856-VI (2556 – 17) від 23.11.2010 року.
17. Савченко В. Управління розвитком персоналу. Київ, 2002. 351 с.

Допоміжна література

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ, 2003. 568 с.
2. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин. Київ, 2008. 356 с.
3. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. Київ, 2000. 211с.
4. Скібіцька Л. І. Менеджмент. Київ, 2007. 415 с.
5. Управління персоналом. Київ, 2006. 500 с.
6. Хміль Ф. Управління персоналом. Київ, 2006. 487 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Державний комітет статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.08.2020).
2. Міністерства освіти та науки України. URL: <http://www.mon.gov.ua> (дата звернення: 19.08.2020).
3. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 19.08.2020).
4. Обласна універсальна наукова бібліотека ім. Д. І. Чижевського. Електронні бібліотеки України. Улектронні бібліотеки світу. URL: <http://www.library.kr.ua/libworld/elib.html> (дата звернення: 19.08.2020).
5. Портал сучасних освітніх (педагогічних) е-ресурсів. URL: <http://www.intellect-invest.org.ua> (дата звернення: 19.08.2020).
6. Репозитарій Національного університету «Чернігівський колегіум» ім.Т.Г.Шевченка URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/> (дата звернення: 19.08.2020).
7. Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека URL: <http://www.libr.rv.ua> (дата звернення: 19.08.2020).
8. Система дистанційного навчання Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка. URL: <https://moodle.chnpu.edu.ua> (дата звернення: 19.08.2020).

Навчально-методичне видання

Укладач:
СОЛДАТЕНКО Олександр Ігорович

ТЕОРІЯ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

*Тексти лекцій
для студентів спеціальності 028
Менеджмент соціокультурної діяльності
Галузі знань 02 Культура і мистецтво
Кваліфікація: Бакалавр з менеджменту
соціокультурної діяльності*

Технічний редактор

О. Клімова

Комп'ютерна верстка
та макетування

О. Клімова

*Свідоцтво про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
серія КВ № 23743-13583 ПР від 06.02.2019 р.*

Підписано до друку 22.02.2021 р. Формат 60 x 84 1/16.
Ум. друк. арк. 6,05. Обл.-вид. арк. 5,54. Зам. № 938.
Редакційно-видавничий відділ НУЧК імені Т. Г. Шевченка,
14013, м. Чернігів, вул. Гетьмана Полуботка, 53,
тел. 65-17-99
nuchk.tipograf@gmail.com

