

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
УПРАВЛІННЯ

*Бурега В.В.
Мазурик О.В.
Селютіна Н.Ф.*

СОЦІОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

*Рекомендовано
рішенням вченої ради
Протокол № 8/7 від 25.05.2009*

Донецьк ДонДУУ 2009

ББК 60.5я7
Б91

Бурега В.В.

Б91 **Соціологія управління:** навчальний посібник / В.В. Бурега, О.В. Мазурик, Н.Ф. Селютіна. – Донецьк: ДонДУУ, 2009. – 137 с.

Підготовлений з метою допомогти студентам засвоїти основи соціології управління як галузевої соціологічної теорії, що вивчає процеси управління у різних типах спільнот, організацій, інститутів і суспільства в цілому.

Посібник побудований відповідно до методики комплексного підходу щодо організації кредитно-модульної системи навчання. Розрахований для студентів спеціальностей «Соціологія», «Менеджмент».

Рецензенти: **Крюков О.І.**

– д-р наук з держ. упр., проф. каф. політології та філософії, Харківського регіонального інституту Національної академії державного управління при Президентові України;

Пачковський Ю.Ф. – д-р соціол. наук, проф., зав. каф. соціології Львів. нац. ун-ту ім. Франка;

Панькова О.В.

– канд. соціол. наук, ст. наук. співробітник відділу економ. проблем охорони праці та соц. політики безпеки Інституту економіки промисловості НАН України

ЗМІСТ

ВСТУП	
Навчально-тематичні плани дисципліни «Соціологія управління»	
Зміст навчальних модулів	
Теоретична частина	
Заліковий модуль 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ	
Змістовий модуль 1. Соціологія управління як окреме наукове знання	
Змістовий модуль 2. Еволюція соціологічної теорії управління	
Заліковий модуль 2. УПРАВЛІННЯ ЯК СОЦІАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ	
Змістовий модуль 3. Система управління як сукупність соціальних відносин	
Змістовий модуль 4. Місце і роль комунікації в системі управління	
Змістовий модуль 5. Організаційна культура	
Заліковий модуль 3. УПРАВЛІННЯ ЯК СОЦІАЛЬНА ТЕХНОЛОГІЯ	
Змістовий модуль 6. Соціальна інженерія в управлінській сфері	
Змістовий модуль 7. Ділові ігри в управлінській сфері: соціальний аспект	
Змістовий модуль 8. Влада та управління	
Змістовий модуль 9. Концепція соціальної адекватності менеджменту	
Практична частина	
Засоби контролю та критерії оцінювання знань студентів	
Засоби контролю знань студентів із залікових модулів	
Плани проведення семінарських занять	
Рекомендації для написання реферату	
Рекомендації для написання рецензії на реферат	
Вказівки для самостійного вивчення дисципліни	
Питання до підсумкового контролю знань студентів	
Короткий словник основних понять	
Стислий словник основних понять	
Список рекомендованої літератури	

ВСТУП

Соціологія управління – одна з галузей соціологічного знання, яка виділяється у суспільстві відносини управління. Ці відносини виникають у результаті взаємодії таких соціальних суб'єктів, як лідер і відомий (відносини залежності), кредитор та позичальник (відносини влади), володар й підданий (відносини панування), керівник і виконавець (відносини підпорядкування) та ін. Поєднання слів «соціологія» та «управління» говорить про межовий статус цієї науки. Вона утворилася на стику розвитку двох самостійних дисциплін: соціології й управління.

Загальною метою вивчення курсу «Соціологія управління» студентами освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр з напрямку підготовки «Соціологія» Донецького державного університету управління є:

- ознайомлення з основними науковими підходами до вивчення соціального управління;
- вивчення основних методів та принципів управління;
- формування навичок соціального управління в професійній діяльності менеджера.

Завдання вивчення студентами дисципліни «Соціологія управління» випливають із загальної мети, й полягають у тому, що протягом вивчення курсу студенти маєть:

- ознайомитися з основними концепціями та напрямками розвитку соціології управління;
- знати соціологічні підходи до вивчення управління в суспільстві;
- засвоїти методи соціального управління;
- сформувати навички фахівця-управлінця в сфері менеджменту.

Місце дисципліни «Соціологія управління» у навчальному процесі – вона є частиною загальнопрофесійної підготовки студента в галузі соціології, пов'язана багаточисельними концептуальними та логічними зв'язками з іншими дисциплінами, перш за все тими, які розкривають особливості соціально-економічних процесів сучасного суспільства – «Соціологія кар'єри і лідерства», «Соціологія масових комунікацій», «Соціологія організацій», «Соціологія забезпечення управлінських рішень», «Соціальні технології» та ін.

Навчально-тематичні плани дисципліни «Соціологія управління»

*Для студентів денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня
бакалавр з напрямку підготовки «Соціологія»*

Назва змістового модуля	Кількість годин					Форма контролю
	всього	З них				
		лек-ції	сем. зан.	СРС	ІЗ	
Заліковий модуль 1. Теоретико-методологічні основи соціології управління						
1. Соціологія управління як окреме наукове знання	12	4	2	3	3	Опитування
2. Еволюція соціологічної теорії управління.	12	4	2	3	3	Контр. робота
Заліковий модуль 2. Управління як соціальна взаємодія						
3. Система управління як сукупність соціальних відносин	12	4	2	3	3	Опитування
4. Місце і роль комунікації в системі управління	12	4	2	3	3	Опитування, інд. завд.
5. Організаційна культура	12	4	2	3	3	Контр. робота
Заліковий модуль 3. Управління як соціальна технологія						
6. Соціальна інженерія в управлінській сфері	12	4	2	3	3	Опитування та інд. завд.
7. Ділові ігри в управлінській сфері: соціальний аспект	12	4	2	3	3	Опитування
8. Влада та управління	12	4	2	3	3	Опитування
9. Концепція соціальної адекватності менеджменту	12	4	2	3	3	Контр. робота
Всього за семестр	108	36	18	27	27	Іспит

Для студентів денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня магістр з напрямку підготовки «Менеджмент»

Назва змістового модуля	Кількість годин					Форма контролю
	всьо-го	З них				
		лек-ції	сем. зан.	СРС	ІЗ	
1. Соціологія управління як окреме наукове знанн.	10	2	—	4	4	Опитування
2. Еволюція соціологічної теорії управління	10	—	2	4	4	Опитування
3. Система управління як сукупність соціальних відносин.	10	2	—	4	4	Опитування
4. Соціальна інженерія в управлінській сфері.	11	—	2	4	5	Опитування та інд. завд.
5. Концепція соціальної адекватності менеджменту	13	2	2	5	4	Контр. роб.
Всього за семестр	54	6	6	21	21	Залік

Для студентів заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр з напрямку підготовки «Соціологія»

Назва змістового модуля	Кількість годин					Форма контролю
	всього	з них				
		лек-ції	сем. зан.	СРС	ІЗ	
Заліковий модуль 1. Теоретико-методологічні основи соціології управління						
1. Соціологія управління як окреме наукове знання	13	2	—	5	6	Опитування
2. Еволюція соціологічної теорії управління.	11	—	—	5	6	Контр. робота
Заліковий модуль 2. Управління як соціальна взаємодія						
3. Система управління як сукупність соціальних відносин	13	2	—	6	5	Опитування
4. Місце і роль комунікації в системі управління	11	—	—	5	6	Опитування
5. Організаційна культура	11	—	—	6	5	Контр. робота
Заліковий модуль 3. Управління як соціальна технологія						
6. Соціальна інженерія в управлінській сфері	14	2	2	5	5	Опитування
7. Ділові ігри в управлінській сфері: соціальний аспект	12	-	-	6	6	Опитування
8. Влада та управління	11	-	-	6	5	Опитування
9. Концепція соціальної адекватності менеджменту	12	-	-	6	6	Контр. робота
Всього за семестр	108	6	2	50	50	Іспит

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНИХ МОДУЛІВ

Заліковий модуль 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Змістовий модуль 1. Соціологія управління як окреме наукове знання

Структура та завдання дисципліни «Соціологія управління». Об'єкт і предмет соціології управління. Завдання й функції соціології управління. Місце соціології управління в системі соціологічного знання та її зв'язок з іншими науками. Суспільство як соціальна система. Системний підхід до вивчення управління.

Змістовий модуль 2. Еволюція соціологічної теорії управління

Поняття та генеза управління. Становлення і розвиток управлінської думки. Основні школи управлінської думки. Здобутки Ф. Тейлора в науці про управління. «Адміністративна школа управління» А. Файоля. Мотиваційні теорії А. Маслоу та Д. Мак-Грегора. Сучасна управлінська думка. Принципи сучасного управління. Соціальна сутність управління

Заліковий модуль 2

УПРАВЛІННЯ ЯК СОЦІАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ

Змістовий модуль 3. Система управління як сукупність соціальних відносин

Соціальні відносини в системі управління та їх особливості. Типологізація соціальних відносин у системі управління. Типи соціальних відносин між керівниками та підлеглими. Ідеальний тип управлінських відносин за М. Вебером. Типові помилки у відносинах керівника та підлеглих.

Змістовий модуль 4. Місце і роль комунікації в системі управління.

Комунікація як соціальний процес. Основні компоненти та завдання комунікації. Соціологічні моделі комунікації. Роль комунікації у процесі управління. Інформація та управлінська діяльність. Основні вимоги до інформації, яку використовують в управлінні.

Змістовий модуль 5. Організаційна культура

Основні елементи організаційної культури. Роль керівника у формуванні організаційної культури. Методика діагностики та розвитку організаційної культури.

Заліковий модуль 3
УПРАВЛІННЯ ЯК СОЦІАЛЬНА ТЕХНОЛОГІЯ

Змістовий модуль 6. Соціальна інженерія в управлінській сфері

Практичний рівень соціальної інженерії. Управлінське консультування як частина соціальної інженерії. Типологізація консультування.

Змістовий модуль 7. Ділові ігри в управлінській сфері: соціальний аспект

Поняття «Ділова гра». Необхідність використання в процесі управління. Соціальний вимір використання ділових ігор у сфері управління.

Змістовий модуль 8. Влада та управління

Влада в організації. Соціальний контроль в організації. Делегування влади в організаціях. Бюрократія в організаціях.

Змістовий модуль 9. Концепція соціальної адекватності менеджменту

Адекватність як якісна характеристика процесів управління у суспільстві. Управління та менеджмент у соціальній системі: категоріальний аналіз. Методологія концепції соціальної адекватності менеджменту. Кількісна оцінка соціальної адекватності менеджменту.

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Заліковий модуль 1
**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ
СОЦІОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

Змістовий модуль 1. Соціологія управління як окреме наукове знання

- 1.1. Предмет соціології управління.
- 1.2. Основні категорії та поняття соціології управління.
- 1.3. Системний підхід до вивчення управління.

Як відомо, соціологічне знання можна умовно поділити на загальну соціологію, галузеві та спеціальні соціологічні теорії, а також конкретні соціологічні дослідження. Галузеві та спеціальні соціологічні теорії мають більш вузьку сферу застосування в порівнянні із загальносоціологічною теорією. До їх числа належить і соціологія управління.

1.1. Предмет 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.

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

Об'єктом соціології управління постають 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 розв'язання певних завдань.

Предметом цієї соціологічної теорії є 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.

Соціологія управління досліджує (аналізує, вивчає):

- природу управлінських відносин;
- соціальні цілі управління з погляду соціальних критеріїв, відповідності їх інтересам тих, ким управляють;
- соціальні наслідки управлінських рішень і дій;
- зміст, функції, механізми та технології соціального управління (управління конкретними соціальними процесами) з метою виявлення можливості його вдосконалення та оптимізації відповідно до тих цілей і завдань, що виробляються в суспільстві (та його підсистемах) як щодо ближчих, так і подальших перспектив його розвитку;
- 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;
- специфіку потреб та інтересів управлінців-менеджерів як окремої соціально-професійної групи, особливості їхньої моралі, традицій, звичаїв, культури, виховання, засоби формування та форми виявлення таких соціальних якостей особистостей, як дисципліна, відповідальність, сумлінність тощо.

Соціологія управління з величезної кількості реальних фактів управлінської діяльності виділяє найважливіші, типові й на цій основі намагається знайти тенденції розвитку процесів управління, їх зміни залежно від соціально-економічних, політичних, соціокультурних умов життєдіяльності людей, розвитку їх груп і спільнот, суспільства в цілому.

До найголовніших завдань соціології управління належить також побудова найвірогідніших напрямів та сценаріїв розвитку управлінської діяльності в майбутньому, формулювання науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдос-

коналення системи управління. Завдяки цьому вона може стати реально діючим засобом підвищення ефективності управлінської діяльності.

Виділення основних завдань соціології управління дозволяє визначити її **основні функції**, які безпосередньо пов'язані із завданнями і витікають з них.

Пізнавальна. Її мета: вивчити основні особливості управління як специфічної сфери трудової діяльності, визначити її роль та значущість у розвитку суспільства і його підсистем, організацій, груп тощо.

Оціночна – сутність полягає в тому, щоб оцінити, якою мірою відповідає (або, навпаки, не відповідає) існуюча у даному суспільстві або організації система управління основним тенденціям цього суспільства, соціальним очікуванням, потребам й інтересам більшості населення, чи є ця система управління демократичною, авторитарною або тоталітарною, розвиває або сковує ініціативу окремих індивідів, їх груп і спільнот.

Планова – допомагає сформулювати завдання об'єкта управління, які ґрунтуються на потребах і цілях.

Прогностична – це наукове передбачення змін і результатів розвитку системи управління. Вона спрямована на виявлення найвірогідніших та бажаних змін в управлінській діяльності в межах найближчого або віддаленого майбутнього, тобто на визначення можливих траєкторій розвитку управління, на його прогнозування.

Освітня – сутність полягає в поширенні знань про управління, про його основні завдання, функції, механізми реалізації; в озброєнні управлінських кадрів новими прийомami, технологіями управління, перетворюючись тим самим на практично діючий засіб вдосконалення системи управління.

Контрольна – полягає в перевірці відомостей про протікання явищ і процесів, наявність та використання ресурсів.

Соціологія управління тісно пов'язана з іншими науками. Так, від *загальної соціології* вона використовує понятійний апарат, методологію та технологію досліджень. *Філософія* озброює соціологію управління основними науковими положеннями про найзагальніші закони розвитку природи, суспільства і мислення. Від *психології* вона отримує наукові положення про особливості психології людини й соціальних груп. *Економічна теорія* надає знання про економічні категорії, закономірності розвитку економіки. Завдяки *статистиці* соціологія управління має кількісні відомості про стан і рух основних груп населення, які є об'єктами управління. Від *культурології* вона запозичує наукові положення про духовну культуру суспільства. Сучасний стан соціології управління «підтримують» і такі науки, як *кібернетика*, *теорія інформації*, *теорія ухвалення рішень*, *соціальна педагогіка* тощо.

Соціологія управління близька за проблематикою до таких розділів соціологічної науки, як соціологія організацій, соціологія праці, соціологія права, соціологія моралі, соціологія комунікацій, соціологія політики, соціологія економіки, соціальне планування, соціальне прогнозування, соціальне проектування, а також розглядає проблеми управління в різних сферах і видах людської діяльності. Тому дослідження в цих та інших розділах соціологічного знання доповнюють соціологію управління своїми результатами, що, безумовно, пози-

тивно впливає на підвищення ефективності соціального управління щодо різних сфер діяльності та рівнів соціальної організації суспільства.

У сучасній соціології управління можна виділити декілька концепцій, основний зміст яких подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Концепції, пов'язані з «соціологією управління»¹

Автор	Зміст концепцій «соціологій управління»
Б.Г. Нагорний	Формування нової парадигми управління – це комплексна теоретична проблема, яка має незаперечну практичну значущість
Т.І. Заславська	... У суспільствах з біфуркаційною траєкторією розвитку, тобто з таким типом розвитку, що інколи визначають як революційний, неусталений, ... групи у процесі адаптації проходять три стадії: 1. Соціального шоку. 2. Мобілізації адаптивних резервів. 3. Реакції на виклик середовища
Г.В. Атаманчук	Управління як суспільний інститут являє собою цілеспрямований (свідомий, продуктивний), організуючий і регулюючий вплив людей на власну суспільну, колективну та групову життєдіяльність
В.Н. Іванов	Ключове поняття управління – вплив
Г.В. Дворецька	Соціологія управління як галузь соціології вивчає соціальні наслідки механізму цілеспрямованого впливу на соціальні структури і процеси в суспільстві
Ж.Т. Тощенко	Прихід соціології в науку управління ознаменував собою пошук глибинних ресурсів, резервів другого і третього порядку, багато з яких є прямозалежними від суспільної свідомості та поведінки людей.
Ф. Херцберг	... Індустріальна соціологія на Заході у розвитку вчення про виробничу поведінку працівника та її регулювання пройшла три парадигми: науковий менеджмент, менеджмент людських стосунків і ситуативний менеджмент.
Г.В. Щокін	Кожна соціальна система складається з двох самостійних, але взаємопов'язаних підсистем: керованої та керуючої

1.2. Основні категорії та поняття соціології управління

Предметна сфера соціології управління містить низку загальносоціологічних категорій, які складають її поняттєвий стрижень. Це соціальна структура, соціальний інститут, соціальний статус, соціальна група, соціальна страти-

¹ Практикум з соціології: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / за ред. В.М. Пічі. – Львів: Новий світ – 2000; Магнолія плюс, 2004. – С. 305.

фікація, культура тощо. Проте соціологія управління має власні категорії, на яких базується ця галузь знання. Основні з них – це управління, влада та менеджмент.

Управління як соціальний інститут являє собою цілеспрямований, усвідомлений, організаторський вплив людей на власну суспільну, колективну, групову життєдіяльність як безпосередньо (у формі самоуправління), так і через спеціально створені структури (державу, суспільні об'єднання, партії, фірми, кооперативи, асоціації тощо).

Поняття управління містить два основні підкласи: управління індивідуальною діяльністю людей та управління колективною діяльністю. Багатогранність суспільного життя визначає такі важливі види управління:

- 1) адміністративно-державне;
- 2) управління соціально-культурною сферою;
- 3) матеріальним виробництвом тощо.

Поняття *менеджмент* спочатку означало вміння підкорювати коней та їх об'їжджати. В основі цього терміна лежить англійське дієслово *to manage*, що походить від латинського *manus* – рука (звідси: маніпуляція, манускрипт тощо). У сучасній теорії та практиці управління під менеджментом розуміють процес керування окремим працівником, соціальною групою, соціальною спільнотою, суспільством загалом. Загальноприйнятим стало трактування цього терміна як процесу досягнення мети соціальної організації за рахунок управління людьми. Отже, менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю з метою досягти мети організації, вирішити її завдання через інших людей.

Влада – це форма соціальних відносин, які характеризуються спроможністю впливати на характер і векторність діяльності та поведінки людей засобами економічних, ідеологічних, організаційно-правових механізмів, а також засобами авторитету, насильства – економічного, політичного, державного, сімейного та ін. Сутність влади полягає у відносинах керівництва, панування і підкорення.

До категоріального апарату соціології управління належать такі поняття, як ієрархія, субординація, структура, персонал, організаційне рішення, організаційний конфлікт тощо, які будуть розглянуті в наступних розділах. Звернемо увагу лише на два фундаментальних поняття, що претендують на рівень категорій соціології управління. Це «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 соціальних сфер, 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, по-перше, наявність людини як суб'єкта та об'єкта управління, як первинного еле-

мента соціальної системи; по-друге, 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; по-третє, забезпечення функціонування та розвитку будь-якої соціальної системи при збереженні її основних якісних параметрів.

Слід відзначити, що вищезазначеними поняттями не вичерпується зміст категоріального апарату соціології управління. Він набагато ширший, і в процесі вивчення цієї дисципліни його буде досліджено ретельніше.

1.3. Системний підхід до вивчення управління

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. *Стихійне управління* – це процеси, що виникають спонтанно, поза свідомою діяльністю людей і впливають на хід та результати цілеспрямованих людських дій. Люди не можуть відвернути стихійного розвитку подій, але можуть пристосуватися до нього. Стихійне управління не слід розглядати лише як щось негативне. Деякі види його (наприклад, ринок) мають величезний самоорганізуючий потенціал. У соціально і економічно розвинених державах межі стихійного регулювання постійно звужуються. Пізнаючи напрями, в яких розгортаються ті чи інші процеси під впливом стихійних регуляторів, люди намагаються досягти своєї мети за допомогою важелів свідомого управління, значення яких дуже велике.

На відміну від стихійного, *свідоме управління* базується на принципово інших засадах, адже суспільство зацікавлене в ефективності свого функціонування, у прогнозованості наслідків певних дій у соціумі. Тому наука управління має базуватися на чітко визначених методологічних засадах, на комплексі обґрунтованих тез і рекомендацій.

Виходячи із цього видається доцільним детальніше зупинитися на розумінні суспільства як системи, адже однією з базисних методологічних парадигм сучасної соціології взагалі й соціології управління зокрема вважають системний підхід, системний аналіз.

Соціальна система є сукупністю суспільних відносин, які складаються в результаті спільної діяльності людей і соціальних груп. Соціальна система спільно з економічною визначає цілі матеріального та духовного виробництва, суспільної політики, формує принципи, засоби і методи її організації.

Розуміння соціальної системи визначається системним мисленням, системним підходом, коли під системою розуміють сукупність окремих елементів, які вступають у взаємодію один з одним, утворюючи цілісність, що являє собою не арифметичну суму цих елементів, а принципово нове утворення.

Системний підхід – це комплексне вивчення досліджуваного предмета як єдиного цілого з погляду системного аналізу, урахування всіх взаємозв'язків, розгляд окремих структурних складових, виявлення ролі кожного з них у за-

гальному процесі функціонування системи. З другого боку, це виявлення впливу системи загалом на її окремі елементи. У соціології управління системний підхід визначив усю систему управління, в якій реалізуються його основні функції.

У суспільстві існує тісний зв'язок між усіма елементами, що складають соціальну систему: технічним, технологічним, організаційним, економічним, соціальним.

Будь-яка соціальна система складається з двох самостійних підсистем: *керуючу та керовану*, кожен з яких можна розглядати як відносно самостійну зі своїми специфічними рисами.

До *керуючої підсистеми* належить комплекс елементів, які цілеспрямовано впливають на колективи людей, що діють у системі, на яку спрямовані управлінські заходи. *Керована підсистема* складається з елементів, які забезпечують такі види діяльності, як створення матеріальних і духовних цінностей, надання різноманітних послуг. У соціології управління ці підсистеми отримали назву суб'єктів та об'єктів управління.

Під *суб'єктами управління* розуміють соціальні інститути (організації), виробничі колективи, просто особистості, які фактично ухвалюють управлінські рішення. Суб'єкти – це ті, хто впливають, будучи безпосередньо задіяними в процесі управління. До суб'єкта управління висувають підвищені вимоги, тобто: компетентність, наявність адміністративного хисту, який може бути як вихований, набутий, так і даний від природи.

До керованої підсистеми належать усі елементи, які забезпечують безпосередній процес створення матеріальних та духовних благ або надання послуг. *Об'єктом управління* на будь-якому рівні (підприємство, установа, організація, суспільство загалом) є люди – колективи або окремі особистості з їх індивідуальними характеристиками – волею, розумом. У суспільстві управляють об'єктами, але не варто забувати, що це – живі люди, які діють у певних історичних, політичних, кліматичних умовах тощо. Тому завдання суб'єкта – створити певні організаційні форми, в яких тільки й може оптимально працювати об'єкт.

Зазвичай людина в системі управління одночасно може виступати і як об'єкт, і як суб'єкт управління. Наприклад, керівник середньої ланки є підлеглим для керівника вищого рівня, керівником для своїх безпосередніх підлеглих.

Управління є функцією системи, її властивість – життєзабезпечення. Іноді й управління тлумачать як процес реалізації функцій. Отже, управління найбільш сильно 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. *По-перше*, 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. *По-друге*, коли між регулюючою і регульованою підсистемами існує особлива форма зворотного зв'язку, яка дає змогу регулюючій підсистемі «оцінити» стан регульованої підсистеми та залежно від результату оцінювання заблокувати всі, крім одного, варіанти виконання певного процесу. Управління, таким чином, постає як процес нормування, що забезпечує стійкість розвитку системи, її рівновагу, гарантію запобігання потрясінням і катаклізмам.

Управління як специфічний засіб організації має низку *характерних особливостей*. По-перше, як уже було зазначено, воно повністю залежить від системи, що зумовлює не тільки її природу, а й цілеспрямованість. Друга особливість полягає в тому, що керівний вплив має, як правило, значну енергію (один телефонний дзвінок може привести в дію величезні потоки ресурсів, інформації, енергії, тисячі людей забезпечують виконання розпорядження чи наказу міністра та ін.). Третя особливість полягає в тому, що центр управління може перебувати далеко від керованого об'єкта, тобто джерело керівного впливу перебуває поза межами об'єкта управління.

У суспільстві відбуваються також процеси управління, які не санкціонує жодний керівний орган. Наприклад, національні традиції, що тисячоліттями регулюють поведінку великих груп людей. У цьому випадку маємо справу зі стихійними, спонтанними процесами соціального управління – процесами саморегулювання, які здійснюються в суспільстві у зв'язку з дією загальнолюдських цінностей, норм моралі, ідеалів кожного конкретного суспільства.

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 дій.

Змістовий модуль 2. Еволюція соціологічної теорії управління

2.1. Передумови виникнення соціології управління.

2.2. Ідеї управління в рамках класичного етапу розвитку соціології.

2.3. Генезис та еволюційний розвиток загальної соціологічної теорії управління.

2.1. Передумови виникнення соціології управління

Соціологія управління пройшла складний шлях, перш ніж перетворилася в сучасну галузь соціологічного знання. Цей процес містить у собі кілька етапів. Перший з них назвемо *досоціологічним*. Він охоплює тривалий історичний період виникнення й розвитку управлінської думки. Його початок дослідники зазвичай ве-

дуть від найдавніших часів, часом же закінчення можна вважати появу соціології як науки (30-40-ві рр. XIX ст.).

Потреба в управлінських ідеях виникла в суспільстві у зв'язку з організацією спільної праці, розвитком обміну його результатами й розподілом вироблених продуктів діяльності. Перехід від економіки, що привласнює, до тієї, яка виробляючої і зародження перших древніх цивілізацій стимулювали відділення управлінської діяльності від виробничої й перетворення її в самостійну сферу праці – як щодо планування, організації й контролю виконання виробничих робіт, так й у зв'язку з необхідністю здійснення керівництва складними процесами життя держав.

Таким чином, уже в стародавніх цивілізаціях управлінська діяльність розвивається у двох основних іпостасях – як управління виробництвом й як державне управління. Ці процеси викликали необхідність розробки принципів управління, втілених, наприклад, у законах Хаммурапі (XVIII ст. до н. е.).

Однак вершиною управлінської думки давнього світу, безсумнівно, стали ідеї Платона й Аристотеля. Ці давньогрецькі мислителі вперше посправжньому обґрунтували необхідність державної влади й управління, характеризували основні форми правління – монархію й республіку, причому останню як аристократичну, так і демократичну («Держава» Платона, «Політика» Аристотеля).

У Середньовіччі до проблем управління підходили з теологічних позицій (Аврелій Августин, Фома Аквінський). Управління на землі, управління світом і людьми розглядалося як втілення Божественної волі. Відповідно до релігійних подань того часу Бог трактувався не тільки як творець, але і як управитель світу. Ефективність управління ставилася в пряму залежність від дотримання Божественних заповідей.

Новий час породив нові управлінські ідеї. Вони були пов'язані насамперед з раннім утопічним соціалізмом («Утопія» Т. Мора, «Місто Сонця» Т. Кампанелі). У соціальних утопіях XIV-XV ст. створювалися проекти майбутніх держав, які базувалися на ідеях справедливого соціального управління в суспільстві, що здійснює меншостями в інтересах більшості.

У цю ж добу з'явилися знамениті праці італійського соціального мислителя Н. Макіавеллі «Государ» й «Мистецтво війни», в яких ставилося питання про необхідність сильної центральної державної влади й проголошувалася ідея управління як мистецтва, що вимагає свого розвитку. Італійський мислитель сформулював кілька важливих ідей і принципів, що вчинили помітний вплив на подальший розвиток теорій влади й управління. Серед них – принципи розмежування (поділу) влади (у першу чергу політичної й релігійної) і відносності управління. Відповідно до останнього принципу вибір засобів управління має відповідати виниклій ситуації, оцінка результату – використанням засобам. Іншими словами, йдеться про те, що мета виправдовує засоби.

Велику увагу проблемам управління приділяли англійські й французькі філософи XVII-XVIII ст. Т. Гоббс, Дж. Локк, Д. Дідро, Ж.Ж. Руссо, Ш. Монтеск'є. Основою розвитку держави та управління в суспільстві вони вважали ідеї природного права. Їх ідеї продовжила теорія суспільного договору, відповідно до якої державна влада – результат угоди між людьми, зацікавленими в управлінні, спро-

можному забезпечити дотримання їхніх невід'ємних прав, захист життя, волі й приватної власності. У роботах названих філософів порушувалися також проблеми забезпечення соціального порядку в суспільстві за допомогою розумної системи управління.

Положення, висловлені мислителями доби Просвітництва, багато в чому передбачили управлінські ідеї, що з'явилися в умовах капіталізму, сприяли виникненню нових поглядів на місце й роль соціального управління. Не зачіпаючи за суттю проблем управління виробництвом, філософські концепції виявилися сконцентрованими на соціальних аспектах управління суспільством. Дані ідеї просвітителів можна розглядати як теоретичну передумову, нехай і досить віддалену, майбутніх соціологічних концепцій соціального управління.

Велика індустріальна революція XVIII-XIX ст. стимулювала розвиток європейського капіталізму, що потягло за собою збільшення експлуатації, неймовірно важке положення робітників, використання жіночої та дитячої праці, збільшення тривалості трудового тижня, вкрай несприятливі умови на виробництві й у побуті. Як реакція на зазначені процеси у соціальній думці виникають нові теорії: це й утопічний соціалізм (у рамках його пізнього періоду), і марксизм, і консерватизм, і ліберальний напрям. Певною формою рефлексії соціально-економічного й політичного розвитку капіталізму стала нова наука про суспільство – соціологія, що мала пояснити закономірність цього процесу та усього того, що могло бути з ним пов'язане. У цих утопічних і наукових теоріях і концепціях значне місце посідали проблеми управління суспільством і виробництвом.

Утопічні соціалісти (А. Сен-Сімон, Ш. Фур'є, Р. Оуен), конструюючи ідеальні суспільні устрої майбутнього, приділяли велику увагу принципам їхньої організації й управління. Критикуючи капіталістичний лад, за якого в першу чергу задовольняються потреби панівного класу, вони вважали, що в суспільстві соціалізму й комунізму, організованому на засадах справедливості, рівності, реалізації розумних потреб всіх груп населення, створення умов для їхнього щасливого життя, саме ці принципи мають бути покладені в основу соціального управління. Представники утопічного соціалізму вперше сформулювали ідеї громадського самоврядування як найраціональнішого типу й способу соціального управління в умовах нового суспільного ладу.

Не можна не сказати спеціально про заслуги одного із соціалістів-утопістів – Р. Оуена, що спробував не тільки теоретично обґрунтувати, але й практично втілити новий тип соціального управління в ході експериментів у США і Шотландії. Будучи підприємцем та маючи у своєму розпорядженні спочатку необхідні засоби, він спробував впровадити в громадах робітників своїх фабрик принципи самоврядування, створити для них максимально сприятливі умови життя. Були скорочені робочий день, відкритися магазини, де продавалися товари за низькими цінами, дітей робітників у віці до 10 років зобов'язували вчитися в школі. Однак врешті-решт соціальний експеримент зазнав невдачі.

Одна з головних її причин полягала в тому, що капіталіст Оуен намагався реалізувати у своїх колоніях соціалістичні ідеали. Це спричинило падіння про-

дуктивності праці й зниження ефективності виробництва. Колонії, не витримавши конкуренції, припинили своє існування, а общинне самоврядування виродилося в суцільні мітинги з приводу того, як потрібно працювати. Стало зрозуміло, що для успішного розвитку підприємств потрібна справжня матеріальна (а не сурогатна ідейна) та ефективна мотивація робітників, покладена в основу раціонально організованого управління виробничими й соціальними процесами.

2.2. Ідеї управління в рамках класичного етапу розвитку соціології

О. Конт, засновник соціології, сприйняв деякі положення утопічного соціалізму від свого вчителя й патрона А. Сен-Сімона, але при цьому створив свою концепцію позитивної політики. Вона містила його бачення управління суспільством в умовах капіталізму. Французький соціолог думав, що соціальне управління в капіталістичному суспільстві має базуватися на такій його облаштованості, що припускає гармонію всіх класів на основі збереження приватної власності й досягнення консенсусу між ними.

Метою соціального управління, за Контом, є «позитивне узгодження порядку й прогресу». В основу управління необхідно поставити дотримання моральних принципів. Оскільки перетворення суспільства має здійснюватися шляхом морального й духовного відновлення кожного його члена, державі варто прагнути до реалізації даного завдання. Особлива увага в цьому зв'язку приділялася справі створення й виховання пролетаріату, яку держава просто зобов'язана взяти на себе.

Політичне управління, вважав Конт, не є завданням народу в повсякденному житті: «будь-яка пряма участь народу в політичному управлінні (для рішення важливих соціальних заходів у сучасній державі) доречна тільки в період революції». В інший час управління суспільством мають здійснювати професіонали.

Ідея соціального управління розглядалася соціологами не тільки на теоретичному, але й на емпіричному рівні. Адже найперші дослідження емпіричного характеру, що визначили ще в XVII-XVIII ст. виникнення цілого напрямку соціологічної науки, з'явилися як відповідь на потребу суспільства в одержанні інформації про населення й матеріальні ресурси для більш ефективного соціального управління (переписи населення, урядові обстеження, збір даних про народжуваність, смертність, зростання народонаселення, розвиток родин, добробут тощо). Істотну роль у розвитку ідей соціального управління зіграла поява соціальної статистики (А. Кетле), а за нею – моральної статистики й соціальної гігієни.

У середині – другій половині XIX ст. збір інформації про конкретні соціальні факти отримав нові форми, що поставило перед керівниками держави нові завдання. Так, Ф. Ле Пле (Франція), вивчаючи родини робітників, розглядав їхні бюджети як показники рівня й способу життя. Не меншого значення для розвитку практики соціального управління мали здобутки Ч. Бута (Англія), що стосуються життя великого міста (Лондона) і його робітників. Він першим увів соціальні карти районів та вулиць Лондона з позначенням дислокації багатих і бідних груп населення.

В XIX ст. почали використовуватися деякі методи емпіричного соціального дослідження, у тому числі опитування, включене спостереження, збір статис-

тичних матеріалів і документів. Усе це представляло дуже великий інтерес і мало істотне значення для становлення соціологічної науки про соціальне управління.

Класики світової соціології післяконтівського періоду XIX ст., у першу чергу Г. Спенсер, К. Маркс, Е. Дюркгейм, приділяли чимало уваги проблематиці соціального управління. Особливо це стосується Маркса. Питання управління в суспільстві хвилювали його як у критичному аспекті щодо капіталізму, так й у позитивному плані, коли він прогнозував розвиток майбутнього соціалістичного й комуністичного суспільства. Державою соціалізму він вважав диктатуру пролетаріату, у руках якого мала зосередитися вся повнота влади. Що стосується комуністичної фази, то на цьому етапі суспільного розвитку, на його думку, буде встановлене громадське самоврядування, оскільки держава як інструмент регулювання класових відносин стає непотрібним.

Тут виникає низка питань: чи може зникнути держава взагалі? як тоді будуть здійснюватися загальні функції соціального управління й влади? що стане з рішенням адміністративних завдань? хто і як буде займатися централізованим плануванням? Відповіді на них соціологічна концепція управління Маркса не дає. Сьогодні для всіх очевидно, що держава й соціальне управління як одна з його основних функцій не може зникнути в жодному суспільстві, якого б рівня розвитку воно не досягло. Що стосується диктатури пролетаріату, то досвід СРСР і деяких інших країн показав: то була диктатура над пролетаріатом, за сутністю – над усім суспільством, а розв'язання проблеми соціального управління підмінювалося діяльністю режиму особистої влади.

Разом з тим у роботах Маркса, насамперед в «Капіталі», містяться широкі, універсальні ідеї управління, що не мають «формаційної» загостреності. Вони були звернені до проблеми співвідношення, точніше кажучи, зв'язку управління й праці. Маркс виходив з того, що «будь-яка безпосередня суспільна або спільна праця, яка здійснюється в порівняно великому масштабі, має потребу в більшому або меншому ступені управління... Окремий скрипаль сам управляє собою, оркестр має потребу в диригенті».

Заслуга Маркса полягає також у тому, що він розглядав соціальне управління як особливий вид діяльності людей, поза яким регулювання соціальних процесів і досягнення соціальних цілей стає неможливим. Звідси висновок: соціальне управління вимагає спеціальної групи працівників – управлінців, які існують внаслідок об'єктивної необхідності виконання відповідної (управлінської) праці.

Завершуючи розмову про значення ідей класичного етапу соціології в розвитку теорії соціального управління, необхідно особливо підкреслити видатну роль німецького соціолога М. Вебера. Він вніс великий вклад у виникнення соціології управління й соціології влади й зробив це насамперед завдяки розробці вчення про зміст і типи панування.

У основі веберівської типології легітимного панування лежить мотивація покори. Перший – «легальний» тип панування заснований на підпорядкуванні законам, причому підпорядкуванні рівною мірою всіх: і керованих, і керуючих. Другий тип заснований на іншій мотивації покори – вірі не тільки в законність, але навіть у священість порядків і влади, що здавна існують. Це традиційний, «патріархальний»

тип панування. Третій тип має афективну основу мотивації, він отримав у Вебера назву харизматичного (харизма, у перекладі з давньогрецької «божий дарунок», означає особливу здатність, даровану долею, Богом, яка виділяє індивіда серед всіх інших, що дозволяє носіям харизматичних якостей – полководцям, видатним політикам і державним діячам – здійснювати управління). За харизматичного типу панування немає встановлених (раціонально або за традицією) правил, тому відкривається простір для авторитарної влади.

Заслуга Вебера полягає в тому, що він створив вчення про формальну організацію капіталістичного суспільства й бюрократичне управління як тип панування за допомогою знання. Це вчення являє собою квінтесенцію теорії соціального управління на межі XIX-XX ст. Раціональний характер управління при капіталізмі визначався, за Вебером, пануванням бюрократії, яку він ідеалізував, вважаючи її машиною, що не піддана корупції, є дешевою й не має будь-яких інших інтересів, окрім як здійснювати раціонально організоване соціальне управління.

Бюрократія виступає у Вебера і як номінальна група, і як організована спільність. Оскільки бюрократія розглядалася соціологом як апарат легітимної влади, до її (бюрократії) діяльності висувалися певні вимоги й формулювалися *принципи управління*. Ось деякі з них.

Бюрократичне управління засноване на стабільних правилах (нормах), які являють собою письмово зафіксовані документи. Цим правилам підкоряються всі без винятку чиновники. Їхня управлінська діяльність будується на принципах ієрархії, тобто нижчий керівник підкоряється вищому. При цьому кожен чиновник (управлінський працівник) відповідає не тільки за свої власні рішення й дії, але й за дії підлеглих йому осіб.

Чиновники, за Вебером, є особисто вільними людьми й виконують лише певні функції. Вони відбираються на основі професійних якостей, призначаються, а не обираються. Чиновники винагороджуються фіксованою заробітною платою в грошах й одержують право на пенсію. Чиновник не має ніякої власності на засоби адміністрації й працює без довічного присвоєння своєї посади. Він підкоряється строгій дисципліні й контролю за поведінкою на службі. Передбачається система професійного просування чиновника по службі (кар'єра), особливо на управлінських посадах. В основі цього просування – відповідність професійних якостей чиновника запропонованим до управлінського працівника вимогам. Як видно, багато аспектів діяльності бюрократії німецьким ученим були детально розписані й регламентовані.

Соціологічною концепцією Вебера завершується етап класичної соціології в цілому, в тому числі й пов'язаної із проблематикою управління. У класичній соціології вперше був сформований соціологічний підхід до управління, що означав (у широкому сенсі слова) розуміння управління як невід'ємного компонента суспільства, включеного в нього як найважливіший елемент і тісно пов'язаного з усіма іншими структурами соціального життя суспільства.

Особливість соціологічного підходу до управління на етапі класичної соціології полягала в тому, що аж до Вебера воно розглядалося в першу чергу як елемент політичної системи. Вебер уперше звернув особливу увагу на управління як елемент економічної системи й на його необхідність для організацій і підпри-

ємств. Тим самим німецький соціолог підготував ґрунт для переходу до нового етапу розвитку соціологічних ідей у галузі управління, який можна розглядати як етап конституювання одночасно двох особливих галузей соціологічної науки – *соціології управління* й *соціології менеджменту*. Положення, де йшлося про проблеми влади та управління соціальними й політичними процесами в суспільстві, стали базовими для соціології управління, ті ж, де розглядалися проблеми управління виробництвом, підприємствами й організаціями, були основою для створення соціології менеджменту.

2.3. Генезис та еволюційний розвиток загальної соціологічної теорії управління

Розвиток соціологічної теорії управління відбувався за певними напрямками, які можна вважати своєрідними етапами власне соціології управління:

- *класичний, або раціоналістичний*, напрям, найтипівішими для якого є школа наукової організації праці, або наукового менеджменту, Ф. Тейлора; адміністративна, або класична, школа управління А. Файоля; вже згадувана теорія ідеальної бюрократії М. Вебера;
- *соціально-психологічний, або гуманістичний*, напрям, для якого найхарактернішими є теорія людських відносин Е. Мейо; теорія «Х» і «Y» Д. Мак-Грегора; теорія стилів управління К. Левіна та багато інших;
- *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 вклад у розробку проблем управління суспільством та різними його сферами внесли А. Сміт, А. Файоль, М. Вебер, В. Зомбарт, Д. Кейнс, Й. Шумпетер, А. 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.

Засновником класичної школи управління, що одержала широкий розвиток не тільки в США, але й у багатьох країнах Європи вважають американського інженера, організатора виробництва й дослідника Ф.У. Тейлора.

Основні ідеї були сформульовані Тейлором приблизно в той же час, що й веберівські, – на початку XX сторіччя. Але стосувалися вони в основному управління

виробництвом і на виробництві. Проблематика соціального управління не входила в сферу інтересів американського дослідника. Проте про головні досягнення тейлоризму не можна не сказати, оскільки вони вплинули на подальший розвиток не тільки науки про управління виробництвом, що отримала назву менеджменту, але й соціології управління.

Тейлору належить термін «наукове управління». Наукове управління виробництвом, на його думку, полягає: в обґрунтованому нормуванні праці (оскільки він може й має бути обмірюваний і структурований); у точному визначенні виконуваних працівником завдань та часу, що відводить на рішення кожної з них; у правильному відборі й навчанні кадрів; в ефективних грошових стимулах і винагороді працівника за кінцевий результат. Основну ж мету управління підприємством Тейлор бачив у забезпеченні максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного працівника.

Для подальшого розвитку соціології управління особливе значення мали ідеї Тейлора про необхідність вивчення мотивів поведінки робітників. Він був упевнений, що їхнє знання допоможе раціонально здійснювати управлінську діяльність, що має базуватися на двох основних положеннях: чітко сформульованому й добре засвоєному працівником виробничому завданні й тісно пов'язаній з його виконанням винагороді. У зв'язку з необхідністю ефективної реалізації управлінської діяльності на підприємстві Тейлор відзначав чотири її основних принципи: розробка наукових основ виробництва; науковий добір робітників; дружнє співробітництво між ними й адміністрацією; навчання й тренування працівників.

Класична школа управління в Європі (частіше її називають адміністративною школою менеджменту) подана в першу чергу працями А. Файоля, Л. Урвіка, Д. Муні. Розглядаючи процеси управління підприємством, А. Файоль (а він протягом 30 років був керівником великої французької гірничодобувної й металургійної компанії «Комамбо») говорив про необхідність п'яти основних елементів управління: передбачення, організації, розпорядження, координації, контролю. За такого розуміння управління не є ані винятковим привілеєм, ані обов'язком начальника або директорів підприємства; це функція, поділена між головою й членами соціального тіла, подібно іншим істотним функціям. Названі елементи управлінської діяльності стали, власне кажучи, класичними в соціології управління, оскільки однаково застосовні в управлінні й виробництві соціальними процесами на будь-якому рівні.

Розвиток школи наукового менеджменту спочатку відбувався шляхом жорсткого раціоналізму в управлінні. Однак технократичні ілюзії почали розвіюватися вже в 30-ті роки ХХ ст., коли стало зрозуміло, що в багатьох випадках раціоналізм не є кращим шляхом підвищення ефективності діяльності людей і організацій.

Тому раціоналізм у соціологічній теорії управління став поступатися місцем іншому підходу чи напрямку – *поведінковому*, що ґрунтується на знаннях фундаментальних положень соціології та психології щодо суб'єктів господарської діяльності. Завдяки цим знанням стало можливим поглиблене розуміння реальної сутності 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 поняття «особистість в організації». Таким чином, «засумувавши» за живою людиною та побачивши можливість безпосереднього звернення до неї, управління почало соціологізуватися, а соціологія – спеціалізуватися. Отже, соціологія була не тільки сприйнята як наука про управління, а й почала розглядатися як необхідна складова цієї науки.

Вирішальну роль у зародженні соціології управління зіграла концепція й практика людських відносин, що було пов'язано із проведенням Хотторнського експерименту під керівництвом американського соціолога Е. Мейо.

Не вдаючись у докладний опис експерименту, відзначимо, що один з головних висновків, зроблених на його підставі, полягав у виявленні особливої ролі неформальних відносин на виробництві (названих Е. Мейо людськими відносинами). Чинник людських відносин, заснованих на прагненні членів виробничого колективу розуміти один одного, відчувати себе включеними в нього й при цьому почувати себе вільними, є основною умовою, що впливає на ефективність виробничого процесу й зростання продуктивності праці.

На підставі Хотторнського експерименту соціологи прийшли до висновку, що керівники виробництва мають орієнтуватися не тільки й навіть не стільки на випуск продукції, скільки на людину, її потреби й інтереси, прагнути задовольнити хоча б частину з них. Врешті-решт це забезпечить ефективну діяльність виробництва, соціальну стабільність на підприємстві й у суспільстві в цілому.

Хотторнський експеримент показав більші практичні можливості соціології впливати на ефективність багатьох управлінських рішень. Тим самим був даний поштовх активному впровадженню соціології в діяльність фірм. Виникла соціологія менеджменту як одна з галузей соціологічної науки. Власне кажучи, вона стала першою, початковою формою соціології управління. Її завдання полягало в тому, щоб допомагати менеджерам у їхній діяльності на виробництві не тільки враховувати формальні, виробничі чинники, але й вивчати, знати і використовувати в роботі неформальні, соціальні й соціально-психологічні боки взаємодії між учасниками виробничого процесу.

У цьому зв'язку зрозумілий інтерес соціології управління до знання й використання діяльності мотиваційних механізмів, що містять потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, мотиви поведінки людей. Тут велику роль відіграли теорії американських учених А. Маслоу (ієрархії потреб) і Д. Мак-Грегора (теорія «ігрек»), які були активно використані соціологією управління.

Як відомо, Маслоу розробив класифікацію потреб, що містить п'ять груп (рівнів): вітальні (фізіологічні) потреби, потреби в безпеці, соціальні, престижні, потреби в самореалізації. При цьому перші дві групи були віднесені Маслоу до первинних потреб, інші – до вторинних. Оскільки потреби задовольняються в ієрархічному порядку, то для підвищення ефективності виробничого й соціального управління необхідно не тільки знати, але й використати цю концепцію. Тут має істотне значення розуміння тієї обставини, що система управління (менеджменту) має створювати оптимальні умови для реалізації

всіх груп потреб, але особливо – найвищих (самореалізаційних), оскільки вони дають людині найбільше відчуття своєї значимості й щастя.

Говорячи про перший етап розвитку соціології управління (соціології менеджменту), необхідно відзначити ще одну вкрай важливу концепцію – теорію «ігрек» Мак-Грегора. Сутність його підходу полягає у визнанні необхідності замінити теорію «Х», що відбиває традиційний підхід до розуміння управління як командно-адміністративного впливу на людину, теорією «Y», що припускає новий підхід до управління, у рамках якого працівник розглядається не як пасивний об'єкт впливу, а як активний суб'єкт діяльності, що має значні інтелектуальні здатності. Власне кажучи, теорія «ігрек» означала такий підхід до «управління людиною», за якого були б можливі «людські відносини» (у розумінні Е. Мейо) не тільки між працівниками, всередині виробничих колективів, але й між ними й менеджерами різних рівнів. Умовою для цього могло стати лише інше сприйняття працівниками праці, її характеру й змісту.

Поряд із цим активне використання в соціології управління системного підходу зумовило подальше ускладнення сфери управлінського знання. Зокрема, поглибленіше почали досліджуватись такі організації як соціальні системи, що активно взаємодіють як із зовнішнім, так і внутрішнім середовищем. При цьому було встановлено, що залежно від типу середовища можуть ефективно функціонувати як бюрократичні, так і дебюрократичні системи управління.

Із цим було пов'язане виникнення на межі 70-х років ХХ ст. ідеї «ситуаційного підходу» до управління соціальними системами. Можна вважати, що саме ця ідея немовби «примирила» між собою представників раціоналістичного та поведінкового підходів в управлінні соціальними організаціями.

Подальший розвиток соціологічної теорії управління у 80-х роках ХХ ст. логічно привів до усвідомлення великого значення «організаційної культури» як важливої характеристики, що інтегрує в собі усі особливості підприємства (організації) – і системні, і поведінкові, і соціокультурні. Це, врешті-решт, значно посилює гуманістичний компонент в управлінні, спирається на людський потенціал як керівників, так і підлеглих.

Сьогодні такий напрям соціологічної науки з управління набув подальшого розвитку. У зв'язку із цим простежуються такі ***тенденції в розвитку соціології наукового управління:***

1) інтернаціоналізація соціологічного управлінського знання, зумовлена виникненням інтеграційних структур (насамперед міжнародних інформаційних систем), зростанням конкуренції та взаємозалежності у світовій економіці;

2) дедалі більше повернення соціологічної теорії управління до «здорового глузду». Адже систематизований «здоровий глузд», що ґрунтується на висновках соціології, психології, науки про організаційні зміни, має не тільки практичний, а й світоглядний характер (як певна система цінностей), даючи змогу як індивідам, так і соціальним спільнотам краще адаптуватися до відповідних змін у соціальному середовищі. Останнє особливо важливе для українського суспільства, оскільки в умовах його реформування проблема полягає не в тому, як робити, а в тому, що робити.

Заліковий модуль 2

УПРАВЛІННЯ ЯК СОЦІАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ

Змістовний модуль 3. Система управління як сукупність соціальних відносин

- 3.1. Сутність та типологія соціально-управлінських відносин
- 3.2. Соціально-управлінська технологія

3.1. Сутність та типологія соціально-управлінських відносин

У будь-якій дії, що пов'язує тим або іншим чином людей, у тому числі й у процесах управління, виникають певні відносини кожної людини зі своїми колегами – *відносини співробітництва або суперництва, симпатії чи антипатії, домінування або підпорядкування*.

Міжособистісні відносини – сукупність зв'язків між людьми, які виникають у процесі їхньої взаємодії.

Сукупність стійких зв'язків і взаємодій, обумовлених економічними, політичними, культурними й іншими інтересами певних соціальних груп та спільнот виступають як існуючі в даному суспільстві на певному щаблі його історичного розвитку **соціальні відносини**.

Найхарактерніша **риса соціальних відносин** полягає в тому, що вони в більшості випадків *не є симетричними*.

По-перше, симпатія, приниження або любов, які одна людина відчуває щодо іншої людини може наštовхнутися на *суперечливе ставлення* (антипатію, неповагу, ненависть тощо) цієї іншої людини.

По-друге, певна людина може певним чином ставитися до президента країни, голови парламенту або голові уряду, але при цьому вона у більшості випадків (окрім людей, які особисто взаємодіють з даними політичними лідерами) *не може розраховувати* на якісь їхні відносини до себе, *на взаємне ставлення*.

По-третє, ставлячись певним чином до суспільства, в якому людина живе, вона може розраховувати на певне, особисто на неї орієнтоване ставлення суспільства до нього тільки в тому випадку, коли вона здобуває широку популярність у суспільстві своєю діяльністю, як це й відбулося у випадках з відомими політичними лідерами.

По-четверте, соціальні відносини пов'язують певним чином індивідів та їхні групи, коли об'єктом цих відносин стають їхні корінні інтереси й потреби (економічні, соціальні тощо) і коли в процесі розвитку цих відносин люди постають як носії певних соціальних статусів та ролей, що здебільшого не є ані взаємно замінними, ані симетричними, наприклад, начальника і його підлеглого.

Таким чином, соціальні відносини виявляються в певних видах взаємодій між людьми, в процесі яких ці люди реалізують свої соціальні статуси й ролі, а

статуси й ролі мають досить чіткі межі та регламентації, особливо жорсткі в управлінській діяльності.

Наприклад, директор підприємства може викликати до себе й дати певні вказівки своєму заступникові, але заступник, у свою чергу, не може в силу посадових обов'язків і повноважень викликати до себе директора і дати йому які-небудь вказівки.

Типи соціальних відносин

Соціальні відносини в суспільстві характеризуються більшою розмаїтістю, тому важливого значення набуває типологізація, тобто диференціація їх за типами. Така типологізація може провадитися за різними підставами.

За суб'єктом (носієм) соціальних відносин соціальні відносини поділяються на наступні типи: 1) індивідуальні (особистісні); 2) міжособистісні; 3) внутрішньогрупові; 4) міжгрупові; 5) міжнародні.

За об'єктом соціальних відносин останні можна класифікувати як 1) економічні, 2) політичні, 3) соціокультурні, 4) релігійні, 5) сімейно-побутові.

За своєю модальністю, тобто за характером взаємозв'язків між індивідами та їхніми групами, соціальні відносини поділяються на відносини: 1) співробітництва; 2) взаємодопомоги; 3) суперництва; 4) конфлікту; 5) субординації (начальник-підлеглий).

Залежно від наявності або відсутності елементів стандартизації й формалізації в соціальних відносинах, останні поділяються на 1) офіційні та 2) неофіційні.

Оскільки кожному з нас у повсякденній життєдіяльності доводиться вступати в безліч ***неофіційних й офіційних міжособистісних відносин***, розглянемо їхні *особливості й відмінності докладніше*:

1) наявність або відсутність у них певної *нормативності*.

Наприклад, відносини між студентами й викладачами регламентуються певними нормами – правовими, моральними й ін. У силу цього студент зобов'язаний виконати певний розпорядок життя ВНЗ, вчасно бути на лекції, готуватися до семінарських і практичних занять, виконувати курсові й дипломні роботи, складати заліки та іспити тощо.

2) офіційні відносини *стандартизовані й знеособлені*, тобто права й обов'язки керівника й підлеглого в певній організації залишаються тими ж, самими, незалежно від того, хто ці ролі виконує.

На відміну від цього, права та обов'язки, які складаються в неофіційних міжособистісних відносинах, цілком залежать від індивідуальних особистісних особливостей учасників, від їх глибоко індивідуалізованих почуттів і переваг.

3) Офіційні відносини розвиваються в певних нормативних рамках, а тому вимагають *певного навчання*, міжособистісні відносини неофіційного характеру не мають потреби в якому-небудь навчанні. У таких відносинах кожен індивід розвиває свій власний, тільки йому притаманний тип поведінки з партнером, що відповідає очікуванням, вимогам, запропонованим йому конкретним індивідом, з яким той вступає в контакти;

4) у випадку офіційних відносин *рідко доводиться вибирати, хто, з ким та в які за змістом комунікації, контакти має вступати.*

Наприклад, хто в університеті ректор, декан, викладач, а хто – студент, найчастіше залежить не від нашого вибору, а від сформованої в даному навчальному закладі ситуації, рівня освіти, кваліфікації, досвіду, авторитету й багатьох інших характеристик працюючих у ньому людей.

А у неофіційних відносинах вирішальну роль відіграє мабуть *особистісний вибір*. Такий вибір здійснюється партнерами зі спілкування залежно від властивої кожному з них потреби в спілкуванні й взаємодії із певними за своїми особистими якостями людьми.

Офіційні й неофіційні відносини, в які вступають люди один з одним, надзвичайно різноманітні. Вони можуть бути *короткочасними* (попутники в потязі), *довгостроковими* (друзі, товариші по службі), *постійними* (батьки та їхні діти), *причинно-наслідковими* (злочинець і його жертва), *функціональними* (замовник та кравець), *навчальними* (викладач і студент), *субординаційними* (начальник й підлеглий).

Соціологічна теорія соціального управління виявляє певні закономірності, що визначають важливі **складові компоненти процесу управління**. Їх можна поділити на дві групи. *Перша група* – це закономірності функціонування і розвитку суб'єкта соціального управління, *друга* – 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.

Структура об'єкта управління, його соціальна природа визначають побудову суб'єкта управління та структуру управлінських відносин, що виникають при цьому. Суб'єктами управлінських відносин стають усі співучасники управління незалежно від їхнього місця в структурі соціальної керуючої системи. Основними видами управлінських відносин є *відносини централізму й самостійності, субординації та координації, керівництва і підлеглості, відповідальності, конкурентності, змагання* тощо. Окремі види управлінських відносин органічно пов'язані між собою і лише в сукупності забезпечують функціонування й розвиток соціального управління.

Управлінські відносини – це особливий тип відносин, які не можна звести до базисних або надбудовних чи техніко-економічних. У них містяться елементи і того, і другого, і третього. Бути зайнятим у сфері управління ще не означає бути керуючим, бо є суто управлінська діяльність, є виконання і є діяльність фахівців, технічного та допоміжного управлінського персоналу. В цьому контексті управління може розглядатися як 1) компонент будь-якої діяльності; 2) суто управлінська діяльність; 3) діяльність у сфері управління.

Соціальне управління як певна форма соціальних відносин має низку **важливих функцій**. Під **функцією управління** розуміють особливий вид управлінської діяльності, продукт спеціалізації праці у сфері управління, елемент системи управління, який має відносно самостійне значення. Насамперед виокремлюють *соціально-прогностичну, соціально-цільову, соціально-планувальну, соціально-організаційну, соціально-мотиваційну та соціально-контрольну* функції. Управління забезпечує в суспільстві економічні, політичні, ідеологічні, духовні та соціальні зв'язки між людьми. Тому за конкретним змістом вирізняють *соціально-економічну, соціально-політичну, соціально-духовну та власне соціальну* функції.

Професійний розподіл праці людей зумовлює також виділення *самостійних функцій управління*, тобто функцій його апарату, які, звичайно, об'єднуються поняттям «управлінська праця». При цьому управлінська праця пов'язана з реалізацією певної сукупності функцій управління (*прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль*); діяльністю з підготовки рішень чи оцінки їх наслідків; діяльністю з ухвалення управлінських рішень.

В управлінському рішенні здійснюються функції, цілі та принципи соціології управління. Воно постає засобом управлінського впливу, організованої взаємодії суб'єкта та об'єкта соціального управління, яка забезпечується за допомогою відповідних *методів управління*. Можна виділити соціологічні методи вироблення рішень (*імітаційні моделі, «мозкова атака», дискусія, ділова гра та ін.*), методи організації виконання рішень (*адміністративні, економічні, соціально-психологічні, або власне мотивація*). Всі вони застосовуються в конкретній ситуації. Ухвалення і здійснення рішень містить вибір мети, способів її досягнення, рішення та його виконання. Рішення завжди має часову характеристику, яка складається зі швидкості ухвалення рішення, часу від ухвалення рішення до його виконання, а також часу від початку вивчення ситуації до вироблення остаточного варіанта рішення. Від якості управлінських рішень залежить, врешті-решт, спроможність системи соціального управління мобілізувати свої ресурси та можливості.

3.2. Соціально-управлінська технологія

З усього розмаїття соціальних відносин соціологія управління виокремлює як свою *предметну галузь* головним чином *формальні й субординаційні відносини*, не залишаючи без уваги й інші типи соціальних відносин, які можуть складатися в практиці управлінської діяльності.

У чому полягає своєрідність соціальних відносин, які виникають і розвиваються в системі управління?

Соціальні відносини в системі управління – це сукупність різноманітних зв'язків, що виникають між окремими особистостями, їхніми групами, спільнотами, а також усередині останніх у процесі вироблення, ухвалення й здійснення управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості, динамізму й ефективності діяльності керованого соціального об'єкта.

1. У процесі функціонування системи управління як *пріоритетні* виділяються *відносини залежності, влади, панування й підпорядкування*.

У своєму прагненні до володіння якоюсь цінністю, наприклад, до дружби, кожен індивід вступає в сферу відносин залежно не тільки від своїх намірів і вчинків, але й від мотивів та дій іншого індивіда.

Соціальна залежність – це таке соціальне відношення, за якого один суб'єкт (індивід або група) не може зробити необхідні для нього соціальні дії, якщо й поки інший суб'єкт не зробить очікуваних від нього дій, що сприяють певній діяльності першого суб'єкта. У такому випадку дії другого суб'єкта будуть виступати та якості *домінуючих*, а першого – *залежних*.

Поняття домінування й залежності – відносні. У повсякденному житті нерідко зустрічаються ситуації, коли особистість або соціальна група щодо однієї мети або цінності є залежною від іншого індивіда або соціальної групи, а відносно іншої мети або цінності – домінуючою.

Наприклад, футболісти спортивного клубу залежать від керівництва цього клубу й тренера в розмірі винагороди, розподілу гравців на основних та запасних, у визначенні своїх ігрових амплуа (нападаючий, захисник і т. ін.), але й тренер, і керівництво спортклубу залежать від футболістів, від їхнього прагнення зіграти цікавіше, якісніше, ефективніше. Тут чітко простежуються *відносини взаємозалежності*.

2. У всіх сферах суспільства, особливо в політичній, широко поширені й мають важливе значення *відносини влади, панування й підпорядкування*.

Так, **М. Вебер** для розуміння розходження панування й влади наводить у приклад *владу великого банку* над тими, хто має потребу в кредиті, в умовах, коли банк займає монопольне становище на фінансовому ринку. Ця влада *заснована на економічній силі*.

Панування ж, у його розумінні, припускає не тільки принципову перевагу сили, яку можна використати для здійснення власної волі (як у випадку з економічною владою), але й можливість віддавати накази, неухильно прийняті до виконання.

Отже *панування* – це такі відносини між керуючим і керованим, за яких перший може нав'язувати свою волю шляхом зобов'язуючих наказів. Таке панування, доводив Вебер, не може бути лише наслідком володіння силою. Хоча він не заперечував ролі насильства як основи панування, але в той же час підкреслював, що одного насильства недостатньо для виникнення, справного й тривалого функціонування системи панування. Необхідна ще наявність певних цінностей, переконань, на яких ґрунтується слухняність керованих.

Соціальне управління як процес має *циклічний*, відносно замкнений *характер*. Цей процес, взятий 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 та являє собою своєрідну єдність формалізованих та неформалізованих дій. Стандартизована схема соціально-управлінської технології у загальних рисах може мати такий вигляд, як показано в Табл. 1.

Таблиця 3.1

Соціально-управлінська технологія

I процедура – формування мети
Операції: діагноз, прогноз, формулювання кінцевої мети, стратегія дій, визначення конкретних завдань
II процедура – ухвалення рішення
Операції: виявлення проблемної ситуації, обґрунтування варіантів дій, вибір оптимального варіанта, затвердження рішення
III процедура – організація дії
Операції: розподіл завдань між виконавцями, ідеологічне забезпечення діяльності, координація та регулювання процесу виконання, контроль
IV процедура – аналіз результатів
Операції: зіставлення запланованих та досягнутих результатів, визначення нових проблемних ситуацій, попереднє формулювання нової мети

Зазначимо, що *складовими* соціального управління як системи є такі підсистеми: *інформаційна; проектно-програмна; прогностична; планувальна; системно-організаційна підсистема опрацювання управлінських рішень; підсистема коригування і наступного відтворення управлінського циклу*. Цей алгоритм пристосований до будь-якого виду чи типу соціального управління. Для того щоб управляти (керувати), треба мати інформацію про призначення, функції, стан можливостей соціальної системи. Маючи таку інформацію, керівна підсистема проектує, прогнозує, програмує, чітко планує її функціонування на конкретний проміжок часу з урахуванням реальних умов і можливостей. Щоб соціальна система діяла в заданій програмі, її ланкам має постійно подаватися команда (управлінські сигнали: рішення, накази, розпорядження). Щоб під час виконання команд запобігти різним відхиленням, потрібен постійний контроль за виконанням. В управлінському значенні контроль – це професійна послуга, яку керівник має надавати своїм підлеглим. Це порівняння того, що є, з тим, що має бути. Такий контроль є формою управлінської відповідальності, засобом запобігання втратам. Контроль і аналіз функціонування соціальної системи дають можливість оперативно коригувати її діяльність, нагромаджувати інформацію для нового проектування, програмування, прогнозування тощо.

Ефективність функціонування суспільних систем значною мірою визначається наявністю надійного соціального прогнозу, тобто визначення можливих станів об'єкта соціального управління в майбутньому на основі тенденцій його розвитку в минулому і сьогодні. Такий прогноз характеризує найімовірніший стан соціального об'єкта у разі збереження існуючих тенденцій. Він може бути оперативним, коротко- та довготерміновим. У соціальному прогнозуванні

використовуються переважно **три методи**: експертиза, екстраполяція, моделювання.

Для розуміння сутності, можливостей і перспектив соціального управління як сфери людської діяльності вкрай важливим (поряд з розглядом суспільних функцій) є дослідження його «внутрішніх» закономірностей, що породжуються діяльністю людини як суб'єкта соціального управління. Так, як і інші соціальні інститути, управління має свої «зведення» законів, норм, правил, професійних «таємниць», традицій, забобонів тощо.

Соціологічний аналіз сфери управління дає можливість виявити глибинні механізми управлінських і самоврядних процесів як суспільних явищ, виявити й обґрунтувати ефективність демократичних принципів і відносин між органами влади, управління та народом, забезпечити використання соціальних резервів, соціального потенціалу, соціальних технологій, інноваційних засобів організації соціального управління.

Змістовий модуль 4. Місце і роль комунікації в системі управління

- 4.1. Поняття соціальної комунікації та підходи до його визначення.
- 4.2. Роль комунікації в системі управління у різних наукових концепціях.
- 4.3. Типологія соціальних комунікацій.
- 4.4. Функціонування комунікацій в організації

4.1. Поняття соціальної комунікації і підходи до його визначення

Суспільство – це результат взаємодії спільно діючих індивідів і соціальних груп. Під *комунікацією* у суспільстві мають на увазі спілкування, обмін думками, знаннями, відчуттями, схемами поведінки тощо. «Обмін» у даному випадку є метафорою. З погляду соціології, *комунікація* – це процес соціальної взаємодії та обміну повідомленнями, інформацією між двома і більше людьми. У ході комунікації здійснюється обмін спеціальними знаковими утвореннями (повідомленнями), в яких відображені думки, ідеї, знання, досвід, ціннісні орієнтації, програми діяльності сторін, що спілкуються. Комунікації є основним і зв'язуючим процесом у здійсненні управлінської діяльності, реалізації соціальних технологій.

Результати соціологічних досліджень свідчать про те, що керівник від 50 до 90 % всього часу витрачає на комунікацію. Ефективно працюючі керівники – це ті, хто ефективні в комунікаціях. Комунікації є основою управлінської діяльності в організаціях, оскільки зв'язують через обмін інформацією всі її елементи в єдине ціле. Тому організації існують в комунікаціях і через комунікації.

Соціальний світ – це завжди простір безперервної комунікації, де всі проблеми розв'язуються через спілкування, діалог і дискусію. Комунікації є основою управлінської діяльності в організаціях, оскільки зв'язують через обмін ін-

формацією всі її елементи в єдине ціле. Тому організації існують у комунікаціях і через комунікації.

Поняття комунікації походить від латинського «communicatio» (зв'язок, повідомлення). Тому в широкому значенні слова «комунікація» має два значення:

- а) встановлення зв'язку одного місця з іншим;
- б) передача інформації від людини до людини.

У соціології комунікація постає як основна форма соціальної взаємодії між людьми.

Основні *функції* комунікації:

- 1) інформативна – передача достовірних або помилкових даних;
- 2) інтерактивна (спонукальна) – організація взаємодії між людьми (розподіл функцій, вплив на настрої, поведінка співрозмовника) шляхом застосування різних форм дії: наказ, прохання);
- 3) 3. перцептивна – сприйняття одного одним партнерами зі спілкування і встановлення на цій основі взаєморозуміння;
- 4) 4. експресивна – збудження або зміна характеру емоційних переживань.

Парадигми соціальної комунікації:

- у *механістичній парадигмі* під комунікацією розуміється односторонній процес кодування, передачі інформації від джерела і прийому інформації одержувачем повідомлення;
- *діяльнісний* – комунікація розуміється як спільна діяльність учасників комунікації (комунікантів), в ході якої виробляється загальний (до певної межі) погляд на речі й дії з ними.

Підходи до вивчення соціальної комунікації:

- 1) *соціальний* – орієнтується на вивчення комунікативних засобів через реалізацію соціальних функцій комунікації;
- 2) *мовний* – пов'язаний з проблемами міжособової комунікації;
- 3) *комунікативний* – аналізує проблеми впливу масової комунікації на розвиток суспільних відносин.

Моделі соціальної комунікації:

- 1) *загальна теорія комунікації* (Г. Маклюен) визначає розвиток комунікативних засобів як загальний характер культури і як зміну історичних епох.

Г.Маклюен виділяє наступні *етапи розвитку* комунікативного процесу:

- виникнення мови і міфологічної свідомості;
- винахід І. Гутенбергом у XV ст. друкарського верстата;
- широке розповсюдження аудіовізуальних засобів.

Таким чином, Г. Маклюен зробив основний акцент на технічні засоби досліджуваного процесу, додавши їм значущість основного детермінанта у розвитку комунікативних процесів;

- 2) *лінійна модель* (Г. Ласуел) визначає такі компоненти комунікаційного процесу: комунікатор; повідомлення; канал комунікації; адресат повідомлення; ефективність розуміння повідомлення;

Г. Лассуел виділив три основні функції комунікації як управлінського процесу:

- спостереження за навколишнім середовищем для виявлення загрози суспільству і визначення можливостей здійснення впливу на ціннісні орієнтації цього суспільства і/або його складових частин;
- кореляція співвідношення складових частин цього суспільства в поведінковій діяльності;
- передача соціальної спадщини від покоління до покоління.

У даній моделі акцент робиться на активність комунікатора, а реципієнт виявляється тільки об'єктом комунікаційної дії. Проте результат комунікації не просто зміна свідомості, відчуттів, настанов або поведінки слухача (глядача, читача), це ще і досягнення певного ступеня згоди або незгоди реципієнта з тим, що, як і чому повідомляється комунікатором;

3) *інтераціоналістська* (Т. Ньюкомб) – суб'єкти комунікації рівні у правах, пов'язані як взаємними очікуваннями та настановами, так і загальним інтересом до предмета спілкування. Комунікація виступає як реалізація такого інтересу за допомогою повідомлень, які передаються. Ефект комунікаційної дії виявляється в зближенні або віддаленні точок зору комунікатора і реципієнта на загальний предмет, що фактично означає розширення, або, навпаки, звуження можливостей їх взаєморозуміння і співпраці. На першому плані постає досягнення згоди між партнерами з комунікації.

4.2. Роль комунікації в системі управління у різних наукових концепціях

Формування комунікаційних мереж і створення умов для успішного функціонування комунікацій в організації складають одну з найважливіших задач управління. Обмін інформацією включений як найважливіша ланка у всі основні види діяльності організації, отже, якщо комунікаційні зв'язки не існують або не діють, це негативно позначається на функціонуванні всієї організації. Це пояснюється *низкою причин*:

- керівникам підрозділів організації доводиться витрачати багато часу на пошук потрібної інформації та її обробку;
- відбувається дублювання інформації, оскільки одна і та ж інформація надходить у підрозділи організації та до її керівництва з різних джерел;
- в одних підрозділах і в одних керівників відчувається потреба в інформації, тоді як в інших підрозділах може відбутися інформаційне перевантаження;
- працівники організації мало обізнані про її діяльність, плани, орієнтації в зовнішньому середовищі, що негативно позначається на процесах інтеграції, точному виконанні розпоряджень керівництва й тощо.

У зв'язку із цим однією з головних цілей управління в організації є створення системи комунікації, її впровадження і контроль за нормальним функціонуванням.

Комунікаційні процеси в організації вивчали різні **школи**:

1) першими досліджували ці процеси представники *школи наукового управління*. Ф. Тейлор розробив достатньо жорстку організаційну структуру, що припускає чіткий взаємозв'язок між посадами і соціальними ролями. У цій структурі мають місце тільки вертикальні владні зв'язки (від керівників до підлеглих), тобто така організація базується на формальних, жорстких, вертикальних, ієрархічних комунікаційних зв'язках.

Інформація, яка передається по вертикалі, ділиться на два типи: 1) завдання і необхідні пояснення до нього (те, що Ф. Тейлор називав «урок»), 2) контроль за виконанням завдання. При цьому Тейлор вважав, що «денний урок» – деяке завдання, яке містить відомості про те, що, коли і як треба робити, задається адміністрацією організації та доводиться до підлеглих кожним керівником (у тому, що стосується його частини повноважень). За словами Тейлора, «кожний працівник, добрий і посередній, має щодня одержувати цілком певний урок, ні в якому випадку не має бути неточним або невизначеним, урок має бути ретельно й ясно описаний та не має бути легким». При цьому зворотний зв'язок при контролі зводиться лише до доповіді про виконання завдання. У цілому дана наукова школа не надавала великого значення комунікаціям в організації.

2) згідно з основною концепцією *школи людських відносин*, людина є унікальною соціальною твариною, тому з її діяльністю несумісні формалізація організаційних процесів, жорстка ієрархія підлеглості й відсутність горизонтальних зв'язків в організації. І, навпаки, горизонтальні організаційні зв'язки неформального характеру між членами організації мають велике значення. Вони мають сприяти функціонуванню формальної організації та забезпечувати згуртованість колективу та захист цілісності особи.

Наявність в організації одночасно вертикальних (владних) і горизонтальних (в основному неформальних) потоків інформації має сприяти задоволенню потреб працівників у спілкуванні й взаємному обміні поточною інформацією; забезпеченню залучення працівників у процес ухвалення управлінських рішень.

Проте представники *школи людських відносин* в основному надавали увагу неформальним комунікаціям між працівниками організації з рівним статусом і забували про їх взаємодію з адміністрацією, а також про потоки ділової інформації, необхідної для виконання працівниками своїх рольових обов'язків;

3) у *школі системного підходу* щодо комунікацій в організаціях стверджується, що зв'язки між різними системними одиницями організації – це головне в розумінні сутності її функціонування. Для ефективної дії цих зв'язків найважливіше значення мають створення і переробка інформації. Розглядаючи організацію як відкриту систему, системні теорії акцентують увагу на її взаємобміні із зовнішнім середовищем, вивченні потоків інформації, що надходять від інших організацій і від соціальних інститутів (владних, політичних, суспільних тощо).

Порівняння основних положень трьох наукових шкіл, що відіграли найбільшу роль у розвитку теорії комунікацій в організаціях, дозволяє зробити наступний висновок. З розвитком уявлень про методи створення найефективні-

ших організаційних структур, де поставлена мета досягається з якнайменшими витратами, змінювались і поняття про комунікації та необхідність їх дослідження – від майже повного ігнорування комунікаційних проблем до розуміння значущості їх вдосконалення для будь-якої складної організації та розуміння того, що надійні комунікації – запорука успіху всієї організації.

4.3. Типологія соціальних комунікацій

Соціальна організація – багаторівнева структура з рівнями керівництва і підкорення. Така структура ефективно функціонує тільки за існування добре налагодженого зв'язку між усіма рівнями. Так, якщо на верхньому рівні організації з'являється необхідність впливати на поведінку представників нижчого рівня, то наказ, розпорядження, вказівка не тільки мають дійти до адресата, але і розповсюдитися за всіма структурними одиницями даного рівня. Тому доцільно проводити аналіз всіх видів комунікацій (рис. 4.1).

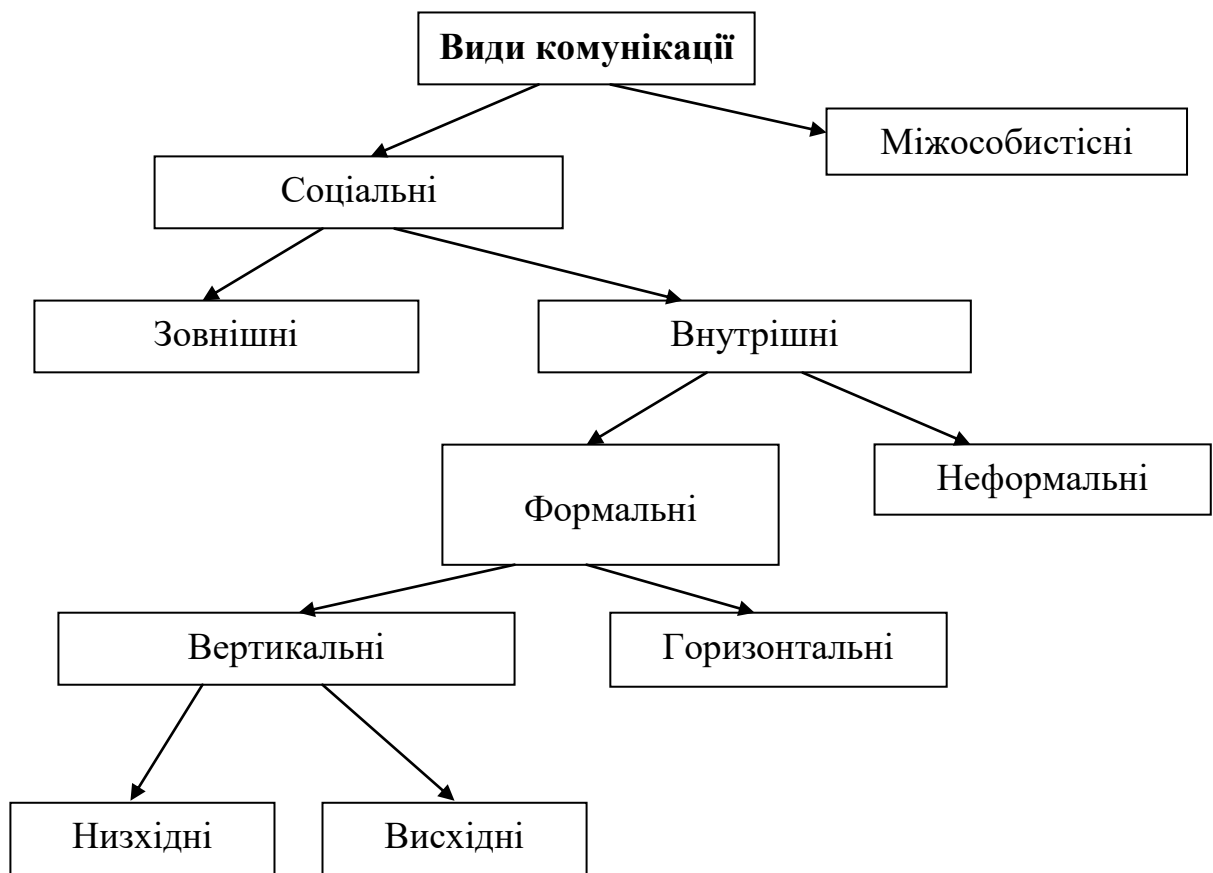


Рис. 4.1. Типологія соціальних комунікацій

Як зазначалось вище, **соціальна комунікація** – це процес соціальної взаємодії та обміну повідомленнями, інформацією між двома і більше людьми.

Природа міжособистих відносин істотно відрізняється від природи суспільних відносин, оскільки їх найважливіше специфічне поле – емоційна основа. Тому міжособисті відносини можна розглядати як чинник психологічного клімату групи. Емоційна основа *міжособистих відносин* означає, що вони ви-

никають і складаються на основі певних відчуттів, які народжуються у людей один щодо одного.

Зовнішні комунікації – це комунікації між соціальною організацією і середовищем. Від чинників зовнішнього середовища залежать комунікаційні потреби організації. Якщо потрібно було б проаналізувати, про що говорять, пишуть і читають насправді люди в організації, основну увагу довелося б зосередити на якихось питаннях, які б були пов'язані з потребами інформаційної взаємодії із зовнішнім оточенням, яке впливає або впливатиме на організацію.

Внутрішні комунікації – це комунікації всередині організації між різними рівнями та підрозділами. У рамках системних теорій аналізуються інформаційні потоки, оцінюється якість інформації, яка передається як за формальними, так і за неформальними каналами, а також якість ухвалюваних рішень залежно від дії комунікаційної системи. Реалізація положень системних теорій сприяла підвищенню ступеня виживання організації за рахунок налагодження зв'язків з іншими організаціями й інститутами, можливостей поширювати владний вплив і здійснювати обмін цінною інформацією. При зміцненні й успішному функціонуванні зовнішніх зв'язків стають більш стійкими та ефективними і внутрішні комунікації.

Формальні комунікації – це комунікації, які визначаються організаційною структурою, взаємозв'язком рівнів управління і функціональних відділів. Чим більше рівнів управління, тим вище вірогідність спотворення інформації, оскільки кожний рівень управління може коректувати і фільтрувати повідомлення.

Канал *неформальних комунікацій* можна назвати каналом розповсюдження чуток. Оскільки за каналами чуток інформація передається набагато швидше, ніж за каналами формального повідомлення, відправники інформації користуються першими для запланованого витоку і розповсюдження певної інформації або відомостей типу «тільки між нами». Приписувана чуткам репутація неточної інформації зберігається і до сьогоднішнього дня. Проте дослідження показують, що інформація, яка передається по каналах неформального повідомлення, тобто чутки, частіше виявляється точною, а не спотвореною. Згідно з дослідженнями 80-99% чуток точні відносно несуперечливої інформації про саму компанію. Рівень точності не може бути таким же високим, коли йдеться про особисту або про сильно емоційно забарвлену інформацію.

Вертикальні канали комунікації покликані зв'язувати всі рівні управління організації в єдине ціле. Для цього інформацію слід спрямовувати перш за все згори вниз. Таким чином, керівництво доводить до підлеглих зведення про поточні задачі, методи дій, вживані санкції та винагороди, що рекомендуються, про зміну організаційних норм і нормативів, а також організаційної структури й технології.

Через систему *низхідних зв'язків* керівництво організації забезпечує орієнтацію цілей підрозділів організації щодо головної організаційної мети; корекцію поведінки, настанов і поведінкових стереотипів виконавців на всіх рівнях, координацію дій; підтримка і зміцнення авторитету влади і контролю.

Висхідні потоки інформації у напрямі від низу до гори, тобто в напрямі підлеглих–керівник, є каналами зворотного зв'язку процесу управління. При

цьому керівники вищих рівнів одержують інформацію про проблеми і поточні справи у кожному підрозділі організації, що дозволяє їм постійно коректувати й змінювати заходи дії на поведінку підлеглих всіх нижчих рівнів. Підлеглі можуть використовувати висхідні потоки інформації, щоб довести до відома вищого керівництва інформацію про приватні проблеми підрозділів і окремих працівників, а також про події, що виходять за рамки контролю з боку формальної структури організації.

До пріоритетних задач організаційної діяльності належить розвиток висхідних потоків інформації, надання ним такої ж значущості для управління, як і у низхідних потоків. Це можливо при трансформації відносин між керівниками більш високих рівнів і підлеглими в режим діалогу, за якого:

- підлеглі беруть участь у розв'язанні ключових проблем організації;
- підлеглих постійно інформують про всі успіхи і проблеми організації;

з'являється можливість використання і реалізації ініціативи виконавців, обліку й практичного застосування нових ідей, винаходів, колективного досвіду працівників організації.

Горизонтальні канали комунікації в організації є шляхами та засобами передачі інформації окремо на кожному ієрархічному рівні організації. Горизонтальні комунікації реалізуються у виді обміну інформацією на нарадах вищих керівників, керівників середнього рівня, низької ланки управління, на зборах виконавців, а також у неформальних коаліціях тощо.

У цілому горизонтальні канали комунікації в організації покликані вирішувати наступні задачі:

- а) передачу інформації не директивного, але дорадчого характеру;
- б) уточнення мети і задач підрозділів виходячи з конкретних ситуацій в кожному з підрозділів;
- в) взаємодія фахівців різного профілю з різних підрозділів організації, що сприяє комплексному вирішенню поставлених вищим керівництвом задач;
- г) формування неформальної структури організації, яка вирішує задачі, що неможливо розв'язати в офіційних межах.

Організаційним комунікаціям додаються різне значення і відтінки. Так, виділяють командні (управлінські) й інформуючі (повідомляючі) комунікації, внутрішні та зовнішні комунікації тощо.

Крім того, у процесі розрізняють раціональні й нераціональні комунікації. Раціональні комунікації базуються на передачі інформації за допомогою загальноприйнятих символів, що складаються в текст, мовлення. Нераціональні комунікації виникають у тих організаціях, де організаційна культура впала до примітивного рівня, й інформація передається таким чином: говорю одне, маю на увазі інше (звичайно у таких випадках дії суб'єкта суперечать і словам, і думкам); використовуються жести, що не мають прямого відношення до інформації, яка передається.

Комунікація може здійснюватися як вербальними, так і невербальними засобами. Вербальна комунікація для людини є основною. До вербальних засобів належать усний і письмовий різновиди мовлення. Мова є найуніверсальнішим засобом комунікації, оскільки при передачі інформації за допомогою мови

найменше втрачається значення повідомлення. Правда, це має супроводжуватись високим ступенем спільності розуміння ситуації всіма учасниками комунікативного процесу.

Невербальні засоби комунікації поділяються на дві групи: первинні мови (система жестів, пантоміма, міміка) і вторинні (азбука Морзе, музична нотація, мови програмування). Зазвичай повідомлення – це вислови або тексти. У невербальній комунікації повідомленням може бути зображення (дорожній знак повороту або фотографія зустрічі політичних лідерів), фізичний предмет (квітка на вікні явочної квартири як повідомлення про провал або архітектурна споруда певного призначення, подарунок як знак вдячності або чорна мітка як знак виroku). Як повідомлення можуть виступати і вчинки (наприклад, знакові вчинки політичних діячів або заходи будь-якої фірми з просування товару). Повідомлення складаються із знаків різноманітного характеру (словесних і невербальних), вивченням яких займається семіотика (наука про знаки). Знаки утворюють знакову систему, код або мову (вербальна мова, мова жестів, культурний код, азбука Морзе, мови програмування тощо).

У сучасній соціальній психології пропонується повна схема всіх знакових систем, що використовуються в невербальній комунікації.

Основні з них такі:

- 1) оптико-кінетична;
- 2) пара- й екстралінгвістична;
- 3) організація простору і часу комунікативного процесу;
- 4) візуальний контакт.

1. Сукупність цих засобів покликана виконувати наступні функції: доповнення мови, заміщення мови, репрезентація емоційних станів партнерів з комунікативного процесу. *Оптико-кінетична* система знаків містить жести, міміку, пантоміміку. У цілому оптико-кінетична система предстає як більш менш виразно сприймана властивість загальної моторики різних частин тіла (рук, і тоді ми маємо жестикуляцію; обличчя, і тоді ми маємо міміку; пози, і тоді ми маємо пантоміміку).

2. Паралінгвістична й екстралінгвістична система знаків (що іноді позначається як просодика) є також доповненням до вербальної комунікації.

Паралінгвістика – це система вокалізу, тобто якості голосу, його діапазон, тональність. Ці характеристики голосу сприяють виразу емоційного стану комунікатора (гнів супроводжується збільшенням сили і висоти голосу, різкості звуків; печаль, навпаки, – спадом сили, висоти, дзвінкості голосу), а також деяких характеристик його особи (енергійності, рішучості або невпевненості). Тембр голосу часто асоціюється із приємністю, освітністю людини.

Екстралінгвістика – включення в мову пауз, інших вкраплень (покашлювання, плачу, сміху, темп мовлення, паузи). Усі ці прояви збільшують семантично значущу інформацію, але не за допомогою додаткових мовних включень, а «навколомовленнєвими прийомами».

3. *Організація простору і часу* комунікативного процесу постає також особливою знаковою системою, несе смислове навантаження як компонент комунікативної ситуації. Так, наприклад, розміщення партнерів обличчям один до

одного сприяє виникненню контакту, символізує увагу до того, хто говорить, тоді як окрик у спину також може мати певне значення негативного порядку.

Проксеміка як спеціальна галузь, що займається нормами просторової та тимчасової організації спілкування, має в своєму розпорядженні великий експериментальний матеріал. У наш час проблеми проксеміки включені в особливу галузь психології, що отримала назву «екологічна психологія» або «психологія середовища». Серед інших проблем тут вивчаються норми оптимального розташування партнерів з комунікації, наближення до співрозмовника, особливості «персонального простору» та ін.

4. Наступна специфічна знакова система, яка використовується в комунікативному процесі, – це «контакт очей», або *візуальне спілкування*. Дослідження в цій сфері тісно пов'язані із загальнопсихологічним феноменом у галузі зорового сприйняття – рухом очей. У соціально-психологічних дослідженнях вивчається частота обміну поглядами, їх тривалість, зміна статичної і динамічної поведінки, уникнення його та ін.

Візуальний контакт здійснює численні функції: інформаційний пошук, прагнення приховати або знайти своє «Я», сигналізувати про готовність підтримати і продовжити спілкування, демонструвати ступінь психологічної близькості та ін.

Як і всі невербальні засоби, контакт очей має значення доповнення до вербальної комунікації. І так само, як інші засоби невербальної комунікації, її прояви варіюються в різних культурах. Так міра допустимості пильного погляду – «очі в очі» – розрізняється, наприклад, у Великій Британії та Японії, різне значення надається такому явищу, як мигання.

Для всіх чотирьох систем невербальної комунікації постає одне загальне питання методологічного характеру. Кожна з них використовує свою власну знакову систему, яку можна розглядати як певний код. Як вже наголошувалося будь-яка інформація має кодуватися, причому так, щоб система кодифікування і декодифікування була відома всім учасникам комунікативного процесу. Але якщо у випадку з мовою ця система кодифікування більш менш загальновідома, то під час невербальної комунікації важливо в кожному випадку визначити, що ж можна тут вважати кодом і, головне, як забезпечити, щоб інший партнер зі спілкування мав цей же самий код. У протилежному випадку ніякого смислового доповнення до вербальної комунікації описані системи не дадуть.

4.4. Функціонування комунікацій в організації

Ефективна комунікація дуже важлива для успіху в управлінні. По-перше, вирішення багатьох управлінських задач будується на безпосередній взаємодії людей (начальник з підлеглим, підлегли один з одним) у рамках різних подій. По-друге, комунікація, можливо, є кращим засобом обговорення і вирішення питань, що характеризуються невизначеністю і двозначністю. Комунікація в управлінні розглядається як процес, що складається з таких *етапів*:

1. *Формулювання ідеї або вибір інформації* для передачі. Відправник має добре оцінити значущість ідеї (інформації) й продумати сутність її викладання.

2. *Кодування і вибір каналу передачі інформації*. Щоб передати ідею або інформацію, відправник кодує її за допомогою символів та обирає канал передачі, відповідний типу символів. Вибір засобу повідомлення не має бути обмежений єдиним каналом – необхідно використовувати поєднання різних каналів.

3. *Передача інформації* – безпосередньо передача конкретної інформації.

4. *Декодування* (розшифровка) – на цьому етапі здійснюється переклад інформації відправника в інформацію одержувача. За наявності зворотнього зв'язку відправник і одержувач міняються місцями.

5. *Інтерпретація повідомлення та формування відповіді* на нього.

6. *Передача відповіді відправнику*.

Знання ролі й змісту кожного з етапів дозволяє ефективніше управляти процесом в цілому. Процес комунікації можливо здійснювати за наявності наступних основних елементів:

а) *відправник* – особа, що прагне донести певні ідеї за допомогою інформації, яку вона передає;

б) *повідомлення* – інформація, що має певну форму і закодована за допомогою відповідних символів;

в) *канал зв'язку* – засіб передачі інформації;

г) *одержувач* – особа, якій відправник адресує своє повідомлення.

Іноді в процесі комунікації може виникнути «шум», джерелами якого є:

- мовлення (вербальне і невербальне);
- відмінності в сприйнятті інформації;
- відмінності в статусі.

Мета комунікації – забезпечити розуміння інформації (повідомлення), якою обмінюються відправник і одержувач. Комунікації можуть здійснюватися у виді:

1) монологу – інформації, що надходить від відправника до одержувача;

2) діалогу – інформації, що надходить від відправника до одержувача і від одержувача до відправника;

3) зворотніх зв'язків як реакції на отриману інформацію.

Для обміну інформацією використовують символи, до яких належать слова, жести, інтонація. Відправник кодує повідомлення за допомогою вербальних і невербальних символів.

Створення комунікаційних мереж, формування стійких комунікаційних каналів пов'язані з труднощами, які викликані як дефектами у каналах інформації, так і дефектним кодуванням або декодуванням одержуваних повідомлень. Проблеми, пов'язані зі створенням ефективно діючих комунікацій, можна поділити на дві основні групи: проблеми структурних комунікацій і проблеми, що виникають під час міжособового спілкування.

1. *Проблеми структурних комунікацій*. Основна проблема комунікацій між елементами організаційної структури обумовлена невизначеністю у відносинах між окремими структурними одиницями організації. При цьому розпорядження і директиви керівного органу організації можуть не відповідати ситуації, не розумітися підлеглими, дублюватися, подальше повідомлення може суперечити раніше надісланим. Крім того, у разі невизначеності ситуації горизон-

тальні зв'язки між окремими підрозділами або членами організації стають ненадійними, інформація до підрозділів надходить хаотично, що викликає інформаційний голод або, навпаки, надлишок суперечливої інформації.

В умовах невизначеності можуть посилюватися різні види бар'єрів у комунікаційних процесах. Так, спотворення у комунікаційних мережах призводять до значного уповільнення темпів робіт в організації. Ухвалення рішення і його реалізація мають починатися одночасно: зрозуміти, як слід виконувати роботу, не менше важливо, ніж ухвалити рішення про те, що слід робити. Але спотворення інформації не дозволяє приступати до негайної реалізації рішення, оскільки воно засноване на неправильних передумовах. У зв'язку із цим доводиться повертатися до даної ситуації, повторювати повідомлення.

Крім того, спотворення інформації приводять до неправильної постановки мети, що позначається на решті компонентів організації. Спотворення в організаційних комунікаціях дослідники звичайно поділяють на **три групи**:

1) *ненавмисні спотворення*, які виникають через брак інформації, невизначеність ситуації або ускладнення в міжособових контактах;

2) *свідомі спотворення*, що являють серйозну небезпеку при ухваленні рішень в організації та постановці мети: у даному випадку представник проміжної ланки управління у комунікаційному ланцюжку не погоджуються зі змістом повідомлення (наприклад, не згодні з розпорядженням вищестоящего органу управління) і прагне змінити характер його дії;

3) *фільтрація інформації* в повідомленні, коли відсікається непотрібна у даний момент інформація. Ця операція в комунікаційному процесі може привести до втрати інформації, шкідливих спрощень, які перешкоджають ухваленню ефективних управлінських рішень. Негативний ефект фільтрації спостерігається, коли вищих керівників намагаються забезпечувати тільки інформацією позитивного змісту, не доводячи до їх відома найгостріші проблеми; коли існує страх перед покаранням; відчувається даремність інформації через її неправильну оцінку.

2. *Проблеми, що виникають у ході міжособового спілкування*. Комунікаціям часто перешкоджає взаємне нерозуміння між членами комунікаційного процесу. **Причини виникнення проблем комунікації** через нерозуміння наступні:

а) *відмінності в сприйнятті повідомлення і його основної ідеї і концепції*, що відбувається:

- через неправильне кодування повідомлення керівниками без урахування культури і настанов членів організації (повідомлення написане або передане на незрозумілій мові, містить багато слів, що належать іншій субкультурі, або спеціальних термінів, обрана галузь діяльності або знання, маловідома членам організації тощо);

- конфлікт між сферами компетенції, підґрунтями думок відправника і одержувача інформації;

- різних соціальних настанов членів організацій, різних структур цінностей;

б) *семантичні бар'єри*, що виникають через невдало сформульовані повідомлення, а це приводить до втрати інформації під час передачі;

в) *невербальні міжособові перешкоди* (жести, інтонації, внутрішнє значення і інші форми невербальної символічної комунікації);

г) *незадовільний зворотний зв'язок* (наприклад, через невміння слухати).

Для того, щоб уникнути втрат, що виникають через недоліки міжособового спілкування, можна використовувати такі **прийоми**:

1) попередня підготовка до передачі повідомлення; наприклад, роз'яснення основних положень, змісту повідомлення;

2) зняття семантичних бар'єрів шляхом виключення двозначності, багатозначності понять;

3) постійна увага до невербальної символічної комунікації – тону подачі повідомлення, жестам, міміці тощо;

4) встановлення зворотного зв'язку, для чого треба: задавати питання одержувачу інформації про зміст повідомлення і ступеня його сприйняття;

5) створювати атмосферу довіри, доброзичливості і готовності обговорити проблеми, що виникають з урахуванням інтересів і потреб одержувачів інформаційних повідомлень.

Слід зазначити, що найефективніше використання комунікацій залежить від таких чинників, як професіоналізм керівників, структура організації та її характеристики, наявність стійких міжособових відносин між членами організації, культура підлеглих, положення організації в зовнішньому середовищі (закритість або відкритість), компетентність працівників.

Змістовий модуль 5. Організаційна культура

5.1. Феномен організаційної культури. Підходи до вивчення організаційної культури

5.2. Компоненти та рівні організаційної культури

5.3. Зміна організаційної культури

5.4. Порівняльний аналіз західної та східної організаційної культури

5.1. Феномен організаційної культури Підходи до вивчення організаційної культури

Всі організації незалежно від мети діяльності створюються і діють у певному культурному середовищі. Вона багато в чому визначає значення їх існування, діє як ззовні, так і зсередини організації.

У перекладі з латинського значення слова *культура* (colere) означає культивувати або обробляти ґрунт, німецьке слово «Kultur» – це високий рівень цивілізації. У житті людей культура значною мірою здійснює ту ж функцію, яку в житті тварин виконує генетично запрограмована поведінка. Оскільки вона не набувається біологічним шляхом, кожне покоління відтворює її та передає наступному поколінню. Цей процес є основою соціалізації.

У результаті засвоєння цінностей, вірувань, норм, правил й ідеалів відбувається формування особистості людини і регулювання її поведінки. Люди завжди живуть і діють в культурному контексті. Культура визначає ті відмінності, які існують між народами й етносами.

Крім норм, прийнятих в суспільстві, кожна група людей, у тому числі й організація, виробляє власні культурні зразки, які отримали назву організаційної культури. Чому дослідження організаційної культури набули такої значущості в соціології та організаційній науці?

Причини виникнення інтересу до досліджень організаційної культури:

1. Первинним поштовхом став інтерес західних учених до «японського дива» – економічного піднесення країни у 60–70-х роках ХХ століття. Експерти з управління назвали його «японським викликом» класичним моделям менеджменту і теорії організацій.

Про феномен «японського дива» фахівці, що працюють над питаннями управління організаціями, заговорили в 70-х роках минулого століття. Дійсно, як могло трапитися, що країна, яка мала в перші роки після другої світової війни 25% працездатного населення безробітними і рівень національного виробництва, відповідний рівню десятилітньої давнини, вже у 60-ті роки ХХ ст. виїшла на безпрецедентні темпи економічного зростання? Пошук відповіді на це питання привів до становлення і розвитку такого важливого напрямку досліджень, як аналіз корпоративної культури організації (організаційної культури).

У середині 70-х років ХХ ст. У. Оучі, американський професор японського походження, зробив порівняльне дослідження методів роботи на американських і японських підприємствах та виявив специфічну японську організаційну культуру. В 1981 році У. Оучі опублікував роботу з методів організації ділових відносин на американських і японських підприємствах. У ній він висунув *теорію «Z»*, яка містить низку основоположних принципів:

- відмова від політики звільнень у формі «довічного найму» працівників;
- децентралізація управління організацією;
- групове ухвалення рішень;
- акцент на дрібні групи при організації праці;
- постійне навчання і розробка програм службової кар'єри.

Таким чином, намагаючись пояснити причини успіхів Японії, фахівці звернулися до ідеї організаційної культури. Спочатку її розуміли у виді специфічних практик управління, обумовлених національними традиціями цінностями і культурними нормами. Організаційна культура розглядалася як похідна від національної. Вивчивши особливості того, як культура детермінує життя організації, передбачалося знайти такі прийоми менеджменту, найму на роботу, моделі кар'єри, мотивації та відносин на рівні робочого місця і в цеху, які могли бути конвертовані в правила й рекомендації, що застосовуються в інших національних контекстах для досягнення найбільшої ефективності.

2. Іншою причиною інтересу до досліджень організаційної культури став *розвиток багатонаціональних корпорацій*. Управління великими організаційними системами, чий виробничі потужності розміщені в різних географічних

областях, зіткнулося з проблемами, для розв'язання яких потрібні були нові нетрадиційні підходи.

Організаційна культура з етнічної, національної характеристики перейшла в розряд соціальних феноменів, властивих будь-якій організації як сукупності людей, що виконують спільну цілеспрямовану діяльність. Для авторів, які працюють в руслі цього підходу (Т. Пітерс і Р. Уотермен, Б. Кларк, Е. Мартін, М. Шульц, У. Оучі), організаційна культура стала віддзеркаленням організаційних цінностей та способів діяльності. Ці властивості організації як соціального інституту визнаються культурними і є об'єктом управління.

Образ організаційної культури, що підвищує продуктивність праці та загальну ефективність виробництва, став самостійною темою численних досліджень.

Едгар Шайн, ім'я якого найтісніше пов'язано з дослідженнями в галузі *організаційної культури*, визначає її як сукупність основних переконань – сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою у міру того, як вона вчиться розв'язувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, – які виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам як правильний образ сприйняття мислення та ставлення до конкретних проблем.

Аналіз діяльності численних організацій показує, що кожний член організації має приймати ті культурні зразки, які характерні для даної організації; в іншому випадку він просто не зможе ефективно працювати і взаємодіяти з іншими учасниками організаційних процесів.

Значення організаційної культури для розвитку організації:

1) вона додає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про компанію, будучи важливим джерелом стабільності та спадкоємності в організації;

2) знання основ організаційної культури допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації;

3) внутрішньоорганізаційна культура стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника.

У цілому культуру організації можна визначити як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, властивих тільки даній організації, що формуються у ході спільної діяльності для досягнення загальної мети. Цінності можуть розділятися на ті, які організація має, й ті, на які вона орієнтується, але і ті, й інші визначають поведінку членів організації згідно з обраними ними пріоритетами.

Підходи до вивчення організаційної культури.

У науковій літературі виділяють наступні підходи до вивчення організаційної культури:

1). Організаційна культура розглядається як одна із субкультур, в якій знаходять своє специфічне вираження всі основні елементи культури суспільства: уявлення, символи, цінності, ідеали, зразки поведінки тощо.

У руслі такого підходу знаходиться визначення організаційної культури, дане французькими соціологами *С. Мішоном і П. Штерном*: «Організаційна культура – це сукупність поведінок, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, властивим підприємствам, що розділяються, і передаються кожному члену з вуст у уста як життєвий досвід».

Відповідно до цього підходу наголошується, що культура організації знаходиться в прямій залежності від фундаментальних ідей, цінностей, символів і зразків поведінки всього суспільства. На їх основі інтегруються індивіди і групи, через них здійснюється ціннісний і нормативний контроль за їх поведінкою.

Французький соціолог *Н. Леметр* підкреслює, що *культура підприємства* – це система уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, що розділяється всіма його членами.

Із цих позицій *організаційну культуру* можна схарактеризувати як специфічну, характерну для даної організації систему зв'язків, дій, взаємодій і відносин, що здійснюються в рамках конкретної підприємницької діяльності.

2. Організаційна культура *розглядається через призму чинників, що впливають на життя організації*. При стратегічному аналізі потенціалу важливо виявити якісний базис дій керівництва – підприємницьку культуру і філософію.

Тут йдеться про світоглядні особливості, що закріпилися у керівника підприємства у минулому і визначають хід його думок і способи розв'язання проблем сьогодні. Поняття «*підприємницька культура*» описує особливості менеджменту підприємства з погляду специфічних, історично обумовлених схем думки і зразків розв'язання проблем. Вона охоплює різні сфери, наприклад, традиції поведінки керівництва, практику ведення справ, організаційні структури. Підприємницька культура тісно пов'язана з індивідуальною історією підприємства, біографією керівних кадрів, а також зі специфічними умовами середовища діяльності. Під *філософією підприємця* розуміється частина його культури, що знаходить вираження в системі цінностей і цілей, у стандартах та уявленнях.

Культура і філософія компанії мають першорядну вагу, з їх допомогою керівництво контролює соціальні процеси, що здійснюються у виді надання послуг, які приносять користь замовникам. Далекоглядні керівники вже давно усвідомили цінність організаційної культури як стратегічного інструменту, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи й окремих осіб на загальну мету, підвищувати ініціативу співробітників, забезпечувати їх відданість і полегшувати спілкування. Вони прагнуть створити власну культуру, щоб всі службовці розуміли та дотримувалися її.

Більшість авторів сходиться на тому, що культура організації є складним взаємозв'язком важливих припущень (часто непридатних для формулювання), що бездоказово приймаються і розділяються членами колективу. Часто організаційна культура трактується як така, що приймається переважною частиною організації філософія та ідеологія управління, припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, розпорядження й норми, що лежать в основі відносин і взаємодій як усередині організації, так і за її межами.

У свою чергу, американський соціолог *Ч. Ханді* на основі аналізу низки найбільших американських компаній запропонував *типологію*, в основі якої лежать розподіл влади і пов'язані з нею ціннісні орієнтації особи, які обумовлюють специфічний характер відношення індивіда та організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах її еволюції:

- «культура влади» – культура організації, в якій істотну роль відіграє момент особистої влади;
- «рольова культура» – бюрократична культура, що характеризується жорстким функціональним розподілом ролей і спеціалізацією учасників, діяльність яких координується та спрямовується невеликою зв'язуючою ланкою вищого керівництва підприємства;
- «культура задачі» – культура організації, орієнтована перш за все на вирішення задач, реалізацію проектів;
- «культура особи» – культура, що ставить у центр уваги інтереси людей, об'єднаних в організацію.

5.2. Компоненти та рівні організаційної культури

До **основних складових організаційної культури** зазвичай належать такі компоненти:

1. *Організаційні цінності*. Вони є ядром організаційної культури, оскільки на їх основі виробляються норми і форми поведінки в організації. Цінності, що проголошуються засновниками та найавторитетнішими членами організації, стають чинником, від якого залежить згуртованість співробітників, єдність поглядів і дій, а отже, забезпечується досягнення мети організації.

Під **цінностями** розуміють властивості об'єктів, процесів або явищ, що мають емоційну привабливість для членів організації. Розподіл цінностей у соціальній групі, наприклад, серед співробітників компанії, соціологи називають *ціннісним образом* даної групи або організації. Всередині організації в рамках загального ціннісного образу кожний співробітник займає *індивідуальну ціннісну позицію*. Ціннісні образи і позиції змінюються в процесі міжособової взаємодії та обміну цінностями.

Таким чином, будь-яка організація здійснює свою діяльність відповідно до тих цінностей, які мають істотне значення для її співробітників.

Створюючи організаційні культури, необхідно враховувати суспільні ідеали і культурні традиції країни. Проте не всі корпоративні цінності, що усвідомлюються, й навіть, які приймаються співробітником, дійсно стають його особистими цінностями. Усвідомлення тієї або іншої цінності та позитивного ставлення до неї недостатньо. Дійсно, необхідною умовою є практичне включення співробітника в діяльність організації, спрямовану на реалізацію цієї цінності.

Повна ідентифікація співробітника з компанією означає, що він не тільки усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується правил і норм поведінки в організації, але і внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності. У цьому

випадку культурні цінності організації стають індивідуальними цінностями співробітника та посідають місце в мотиваційній структурі його поведінки.

2. *Філософія організації*, тобто сукупність ключових цінностей, які відповідають на запитання, що є найважливішим для даної організації.

3. *Обряди, ритуали і гасла*.

4. *Легенди та міфи*.

5. *Звичай*.

6. *Норми і стиль поведінки*.

На думку інших дослідників, організаційна культура містить такі *компоненти*:

- характеристики поведінки при взаємодії людей такі як ритуали і церемонії, а також мова, що використовується при спілкуванні;
- норми, які приймаються будь-де в організації, наприклад, «заробив-отримав» або як обґрунтовано відмовитися від нового завдання; «правила гри», які новачок має засвоїти у процесі становлення членом організації;
- психологічний клімат в організації.

У літературі з дослідження організаційної культури виділяють наступні *рівні культури*:

1. Перший найглибинніший рівень – *світогляд*. Це уявлення про навколишній світ, природу людини і суспільства. Світогляд, більше ніж будь-яке інше явище організаційної культури, пов'язаний з етнічною культурою і релігійними уявленнями. Недаремно чималі труднощі виникають при організації спільних підприємств, де співробітниками є носії різних світоглядів.

Важливо розуміти, що кардинально змінити світосприймання людей не вдасться. Єдине чого можна досягти – це нового рівня взаєморозуміння і ухвалення позицій представників іншої культури.

2. Другий рівень культури – *організаційна міфологія*, впровадження якої – процес більш копіткий. Один з її напрямів характеризується висловом: «Народ має знати своїх героїв» і припускає створення ореолу героя для будь-кого з організаторів фірми або її співробітників. Якщо відповідного за масштабами задачі персонажа немає, його можна запросити, як почесного президента, космонавта або політичного діяча. Як людина-символ може бути використаний і історичний персонаж.

3. Третій рівень представляють *цінності та вірування*, що розділяються членами організації, відповідно до того, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові. Сприйняття цінностей та вірувань має свідомий характер й залежить від бажання людей. Вони усвідомлюються більшою мірою, ніж базові уявлення, і нерідко безпосередньо формулюються в програмних документах організації та виступають основними орієнтирами в її діяльності. Як правило вони формуються керівництвом і доводяться до відома всіх співробітників. Задані цінності, які можуть бути явними або прихованими, у свою чергу визначають соціальні норми, які регулюють поведінку членів організації. Не завжди декларовані цінності відповідають реальним цінностям організації.

4. Четвертий рівень – це *зовнішні прояви організаційної культури*. До них належать застосована технологія та архітектура, використання простору і часу,

конкретні дії людей (ритуали, церемонії ...), планування та оформлення приміщення організації.

Це видима частина організаційної культури. Проте значення цих зовнішніх проявів залишається незрозумілим, якщо невідомі базові уявлення, які стоять за цими зовнішніми проявами. На цьому рівні речі й явища легко знайти, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Таким чином, організаційна культура постає як основа життєвого потенціалу організації. Вона виконує функції внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації, визначає стратегію організації, мету і засоби їх досягнення, а також критерії ефективності у досягненні сформульованої мети. Завдяки організаційній культурі, в організації розробляється спільна мова і концептуальні категорії, критерії отримання, утримання й втрати влади, правила поведінки, системи заохочень і покарань. Організаційна культура забезпечує тіснішу комунікацію між членами організації – основні послання і теоретичні положення, від яких відштовхується конкретна людина, є загальними для всіх.

5.3. Зміна організаційної культури

Сила організаційної культури визначається принаймні двома важливими чинниками:

- а) ступенем ухвалення членами організації основних цінностей компанії;
- б) ступенем їх відданості цим цінностям.

Очевидно, що навіть найуспішніші компанії із сильною організаційною культурою також потребують постійної підтримки і розвитку своїх культурних цінностей. Проблемність підтримки необхідного рівня організаційної культури полягає в тому, що знов прийняті співробітники приносять із собою не тільки нові ідеї та індивідуальні підходи до вирішення професійних задач, але і свої власні цінності, погляди, переконання. Індивідуальні особові цінності співробітників можуть істотно поколивати культурні цінності, що склалися, усередині організації.

Для підтримки системи культурних цінностей організації, яка склалася, необхідно постійно робити вплив на формування ціннісних орієнтацій співробітників для максимального зближення їх із цінностями організації.

Інтенсивність включеності людини в групу може бути різною: від чисто формальної приналежності та формальної орієнтації до повного ухвалення й усвідомленої відповідності філософії та ідеалам організації, прийнятим у ній цінностям, груповим нормам і ритуалам. Задача посадовців, відповідальних за підтримку організаційної культури, має полягати в тому, щоб чітко розрізняти тих співробітників, які тільки зовні декларують солідарність з культурними цінностями організації, й тих, хто внутрішньо глибоко розділяє і чітко слідує цим цінностям у своїй поведінці. Для того, щоб добитися повної ідентифікації співробітників з організацією, необхідно проводити цілий комплекс послідовних заходів, починаючи з ретельного відбору кандидатів для прийому на роботу в організацію.

Процес оволодіння працівником системою корпоративних цінностей

1. Вже на початковому етапі в ході відбіркових співбесід з кандидатами необхідно виявити тих, чий особові риси і система поглядів значною мірою не відповідають культурі організації або суперечать їй.

2. Другий крок робиться після оформлення знов прийнятих співробітників на роботу, коли кандидати займають відповідні посади. Ті, хто тільки прийшов на роботу, піддаються різним внутрішньоорганізаційним діям, які мають ретельно спланувати і мати за мету примусити новачків замислитися про існуючу систему норм й цінностей компанії і про те, чи зможуть вони їх прийняти.

3. Після того, як новий співробітник переживе перший «культурний шок», наступним кроком буде оволодіння ним необхідними для роботи навичками і способами виконання трудової діяльності, прийнятими в даній організації.

4. Наступний етап полягає в аналізі, оцінці результатів праці працівників і відповідній винагороді кожного. Системи аналізу трудової діяльності та винагороди мають бути всеосяжними і взаємозагальними. Крім того, увагу треба сфокусувати на тих аспектах, які тісно пов'язані з корпоративними цінностями. Звичайно в компаніях, що мають сильну організаційну культуру, особи, що порушують загальноприйняті норми, піддаються різного роду санкціям (від морального засудження до адміністративного покарання). Ці санкції можуть бути і в прихованій формі, наприклад, переведення працівника на інше, менш престижне робоче місце. Ідентифікація з основними корпоративними цінностями допомагає працівникам примиритися з тими неминучими жертвами, які вони приносять заради того, щоб стати членами організації. Вони поступово починають приймати, а потім і розділяти цінності організації. Організація, у свою чергу, прагне виправдати ці витрати, створюючи свої корпоративні цінності відповідно до вищих людських цінностей, наприклад, декларуючи служіння суспільству у виді поліпшення якості своєї продукції або послуг.

5. Заключним кроком є внутрішньоорганізаційне визнання і просування тих співробітників, які можуть бути рольовими моделями для інших членів організації. Виділяючи таких людей як зразкових співробітників компанія спонукає решту працівників слідувати їх прикладу. Подібний підхід до формування рольових моделей у компаніях, відмінних сильною організаційною культурою вважається однією з найефективніших і постійно діючих форм просування корпоративних цінностей.

Іноді на користь стратегічного менеджменту або під впливом життєво важливих для даної організації чинників ухвалюється рішення про необхідність зміни прийнятої моделі організаційної культури.

Зміна культури організації

Зміна умов зовнішньої конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни і нові технології вимагають змін культури організації, що стримує підвищення її ефективності. Для створення нової культури організації

потрібно багато часу, оскільки стара організаційна культура укоріняється в свідомості людей, що зберігають прихильність до неї.

Ця робота містить формування нової місії, мети організації та її ідеології, моделі ефективного керівництва, використання досвіду попередньої діяльності, укорінених традицій і процедур, оцінку ефективності організації її формальної структури, проектування приміщень та будівель тощо.

Наприклад, зовнішнє середовище зазнало такі значні зміни, що організація має або пристосуватися до нових умов, або їй не вдасться вижити. Або коли організація стрімко розвивається і здійснює набір нових співробітників у кількостях, що перевищують чисельність наявного персоналу. Можливий конфлікт між внутрішньою культурою компанії та цінностями зовнішнього середовища. При виході компанії на міжнародний рівень неминуче виникає необхідність адаптації корпоративних цінностей до відповідних зовнішніх культур.

Змінити корпоративну культуру, що вже склалася, не просто. Легко передбачені перешкоди і складнощі пов'язані з необхідністю зміни придбаних співробітниками мотиваційних настанов, відносин, що склалися з перерозподілом внутрішньоорганізаційних ролей і зміною організаційних структур, які в сукупності підтримують та забезпечують функціонування традиційної корпоративної культури. При зміні організаційної культури дуже важливо дотримуватись поступовості та поетапності нововведень. Крім того, дуже важливо, щоб елементи нової корпоративної культури не вступали в явну суперечність з існуючою системою цінностей компанії. Також необхідно, щоб нові культурні цінності приймали й підтримували всі вищі керівники організації, демонструючи свою прихильність їм на власному прикладі. Тільки в цьому випадку «переоцінка корпоративних цінностей» може не тільки пройти безболісно, але й надалі сприятиме процвітанню організації.

Організаційна культура розвивається і змінюється протягом всього життя організації. При цьому через «глибинність» базових припущень та їх «стійкість» процеси її зміни протікають швидше поступово і еволюційно, ніж радикально і революційно.

Для того, щоб організаційна культура склалася, необхідний досить тривалий час. Оскільки вона формується в процесі «спільної роботи і подолання труднощів», то сформована організаційна культура – це стійке утворення.

З одного боку, це добре, оскільки допомагає організації в процесі рішення нових задач звертатися до старого досвіду і використовувати його. З іншого – далеко не завжди старий досвід може застосовуватись в нових умовах. Коли оточення успішної організації стабільне, не змінюється протягом років, організаційна культура, сформована в цій стабільній ситуації, допомагає членам організації діяти швидко й ефективно, не вдаючись у серйозний аналіз того, що відбувається. Адже в стабільному оточенні принципово нові задачі виникають рідко. Якщо оточення організації нестабільне, змінюється дуже швидко, кожна нова задача є принципово новою стара організаційна культура може гальмувати пошук принципово нових рішень.

Найнефективніші *засоби передачі культури* – це інформація, традиції, символи і мова.

Інформація містить опис подій, пов'язаних з утворенням організації; ключових рішень, які визначають стратегію організації в майбутньому; вищої ланки управління. Вона дозволяє зіставляти минуле з теперішнім часом, забезпечує пояснення поточної практичної діяльності організації.

Традиції. Дотримання традицій, що склалися, є засобом для передачі культури, оскільки з традиціями пов'язані головні цінності організації.

Символи. Дизайн і планування території та будівель, меблів, стиль керівництва, одяг є матеріальними символами, які передаються працівникам. Важливий і ступінь рівноправності в організації, який забезпечується вищим менеджментом, види і типи поведінки (тобто ризикована поведінка, консерватизм, авторитарність, участь, індивідуалізм, соціальність), які вважаються прийнятними.

Мова. Багато організацій та їх підрозділів використовують мову як спосіб ідентифікації членів організації з її культурою або субкультурою. Вивчаючи його, члени організації свідчать про своє ухвалення цієї культури і таким шляхом допомагають її зберігати.

Прийнята в організації термінологія діє як загальний знаменник, який об'єднує членів організації на основі визнаної культури або субкультури.

Чинники, що впливають на можливість зміни культури:

1. *Організаційна криза* – ставить під сумнів наявну практику і відкриває можливості для ухвалення нових цінностей. Прикладами кризи можуть бути погіршення положення організації, її фінансове поглинання якоюсь іншою організацією, втрата головних клієнтів, різкий прорив конкурентів на ринок організації.

2. *Зміна керівництва.* Оскільки вище керівництво є головним чинником у формуванні культури організації, заміна її головних керівників сприяє введенню нових цінностей. Але нове керівництво саме по собі не є гарантією того, що працівники їх приймуть. Нові лідери мають бути з чітким альтернативним баченням того, якою може бути організація, і мати авторитет.

3. *Стадії життєвого циклу організації.* Змінити культуру організації легше в перехідні періоди від її створення до зростання і від зрілості до занепаду. Коли організація вступає в стадію зростання, основні зміни організаційної культури будуть необхідні.

Культура організації ще не укорінилася, і працівники приймуть її зміни,:

- якщо попередній успіх організації не відповідає сучасним умовам;
- працівники не задоволені загальним станом справ в організації;
- образ засновника організації та його репутація під сумнівом.

4. Інша можливість зміни культури з'являється, коли організація вступає в *стадію занепаду*. На цій стадії звичайно необхідні скорочення персоналу, зниження витрат і вживання інших подібних заходів, які драматизують настрої працівників та свідчать про те, що організація переживає кризу.

5. *Вік організації*. Незалежно від стадії життєвого циклу організації, чим менше її вік, тим менш сформовані будуть її цінності. Зміна культури більш ймовірна в молодій організації.

6. *Розмір організації*. Змінити культуру легше в невеликій організації, оскільки в ній спілкування керівників з працівниками тісніше, що збільшує можливості розповсюдження нових цінностей.

7. *Рівень культури*. Чим ширше поширена культура в організації й вища згуртованість колективу, що розділяє загальні цінності, тим складніше змінити культуру. Слаба культура більш схильна змінам, ніж сильна.

8. *Наявність субкультур*. Чим більше існує субкультур, тим сильніше опір зміні домінуючої культури.

9. Для зміни культури необхідна особлива *стратегія управління культурою* в організації. Вона припускає:

- аналіз культури, який містить аудит культури для оцінки її поточного стану, порівняння з передбачуваною (бажаною) культурою і проміжну оцінку її елементів, які потребують змін;
- розробку спеціальних пропозицій і заходів. Навіть там, де умови для змін сприятливі, керівникам не слід чекати швидкої адаптації в організації нових культурних цінностей. Процес зміни культури в організації може зайняти тривалий час.

5.4. Порівняльний аналіз західної та східної організаційної культури

У широкому спектрі ділових культур можна виділити два полюси – Західна ділова культура і Східна ділова культура. До типових Західних культур належать євро-американська і західноєвропейська ділові культури. До типових найсхідніших – ділові культури країн Азії та Сходу (конфуціанські Японія, Китай, Корея, Тайвань, Сінгапур, Гонконг і країни ісламу). Особливості цих типів ділових культур мають історичні, релігійні та загальнокультурні передумови.

Україна знаходиться географічно між Заходом і Сходом. Ділова культура України займає за низкою параметрів (індивідуалізм/колективізм, ієрархічність/егалітаризм й ін.) проміжне положення між Західною та Східною культурами. Зростання залучення українців у міжнародні проекти актуалізує питання взаємодії різних культур на всіх рівнях ведення бізнесу – від робочих місць до топ-менеджменту.

Знання полярних особливостей культур дозволяє орієнтуватися в ситуаціях крос-культурних комунікацій, оптимізувати відносини з інокультурною громадськістю. Звернувшись до стереотипів і гіпербол, визначимо типові (хоча і не абсолютні) риси ділових культур Заходу та Сходу.

Незалежність, індивідуалізм, егалітаризм, рішучість, самовпевненість, прямолінійність, надійність, обов'язковість, точність, пунктуальність, ініціативність, цілеспрямованість, мобільність, енергійність, оптимізм так можуть оцінюватися специфічні відмінні риси Західної ділової культури з позиції українців. Ухильність, ієрархія, колективізм, ритуальність, декоративність, чиноша-

нування, залежність, клановість, кумівство, хитрість, фаталізм, хабарництво – звичайно сприймаються українцями як специфічні характеристики Східної культури.

Для України характерні колективний початок, ідеї єдності і спільності всього людства, особливості історичної місії. Проте у наш час виникають такі цінності, як індивідуальність, фінансове благополуччя, досягнення, освіта, успіх, пріоритет молоді. Культуру України можна визначити як середню між західною (культурою індивідуалізму) і східною (культурою колективізму), тобто як «колективний індивідуалізм». Географія культури виглядає як посилення індивідуалізму за мірою просування зі сходу на захід.

Індивідуалізм як індивідуальні ініціатива, відповідальність, право, винагорода, визнаний американцями як двигун суспільного прогресу. Індивідуальний інтерес – обов'язкова і перша умова участі американця в будь-якій діяльності, й це визнається американською культурою. Індивідуум тут – осередок суспільства, атом, з якого воно полягає. Американські робочі місця побудовані на індивідуалізмі, люди оплачуються і просуваються на індивідуальній основі. Американці визначають групи (і фірми) як добровільні асоціації, які можна зруйнувати або залишити, коли це відповідає інтересам індивідуума або акціонерів. На Сході, зокрема, в Японії індивідуалізм нерідко розглядається як загроза суспільству. Японія видається нацією, де особа – не самостійна одиниця, а функція групи та корпоративної приналежності.

Колективізм і групова орієнтація – як в побутовій, так і в діловій сфері – притаманні Східній діловій культурі, де осередком суспільства є не індивідуум, як на Заході, а група. Людина тут ідентифікує себе з групою перш за все і менше всього як індивідуум, особа. Висунення індивідуальних інтересів в японському діловому середовищі невічливо й знаходиться на межі з непристойністю. Так висока якість японської техніки відома у всьому світі, при цьому імена японців (вчених, винахідників, лідерів бізнесу), що забезпечили Японії технологічне лідерство, практично не відомі світовій громадськості. Колективізм у Східній культурі зведений в абсолют до відкритого спорідненого протекціонізму, клановості.

Індивідуалізм безпосередньо пов'язаний з незалежністю і свободою особи. Незалежність і внутрішня свобода американця виявляються в щирій пошані прав людини, свободи слова й інформації, незалежності ЗМІ. Права людини – наріжний камінь американської конституції. У Китаї та деяких інших азіатських країнах інші пріоритети. Права та інтереси групи (країни, сім'ї, робочого осередку або компанії) важливіше за права окремої особи. Член Східної культури пов'язаний безліччю зобов'язань щодо низки груп, що позбавляє його соціальної мобільності.

Для східних суспільств характерна, на відміну від західних, жорстка *ієрархія* і велика дистанція влади. Це означає, що відмінності повноважень різних рівнів ієрархії великі. Японське суспільство з його тисячолітньою імперською історією організовано суворо вертикально. Вік і стаж роботи традиційно винагороджувався тут частіше, ніж кваліфікація. Молодого співробітника не прийнято просувати по службовим сходам раніше, ніж більш старшого, хай і менш

кваліфікованого.

Японець ідентифікує себе з групою в ієрархічній манері. Зайнятий в японській компанії – свого роду клані – зобов'язаний берегти вірність цінностям і вертикальній системі відносин у клані. Ця система виражається в підлеглості нижчих та доброзичливості вищих. Влада в клані тримається не на розподіленні ресурсами, не на чарівливості й харизмі, й не на інших західних поняттях, на зразок взаємного обміну, а на природі японського порядку речей. Показова картина – старший керівник-японець виходить з приміщення, де проводяться збори. Японці, які залишаються в приміщенні, встають і кланяються, проводжаючи його. Їх поведінка виглядає підлесливою для українців й тим більше для американців.

Егалітаризм як стиль відносин рівних, властивий Західній культурі й американської особливо. США – країна високої соціальної мобільності, суспільство меритократії. Суспільством керують люди чий високе положення обумовлено особистими досягненнями, а не успадкованим статусом або протекцією.

Американці називають у діловому середовищі один одного на ім'я. Вважається, що це спрощує комунікації. При цьому різниця у віці та статусі може бути значною. В англійській мові немає двох займенників – «ти» і «ви», а є тільки один. У Східній діловій культурі часто при зверненні до іншого треба перерахувати всі імена і титули співрозмовника. За сутністю, це закріплює ієрархічність відносин, підкреслює відносини підлеглості. Аналогічну роль – підкреслення ієрархії – з погляду американських дослідників, відіграють правила поведінки зайнятих у деяких японських компаній.

«На Сході думають одне, говорять друге, а роблять третє». Ця східна мудрість сприймається українцями як хитрість, лукавство і навіть нечесність. У той же час традиція західного бізнесу не розділяти слова та вчинки сприймається українцями як несподівана прямолінійність, простодушність і необачність. *Прямолінійність* у Західній і, особливо, в американській культурі, здається японцям зухвало невічливою та майже нахабством. Якщо американці не збентежуючись відмовляються від нецікавої пропозиції, то в Японії немає слова «ні». Японці вважають його невічливим і всіляко ухиляються від прямої відповіді, хоча саме про нього і йдеться. Навіть українцям здається така поведінка нещирою. А для японців щирість людини це прагнення людини зберегти «гармонію» відносин, тобто не порушувати згоду, комфорт, прихильність і спокій оточуючих.

Взагалі мову представників Східної культури не слід сприймати буквально. Японська мова, перекладена на російську, звучить витіювато, неконкретно і багатослівно. Східна культура належить до «висококонтекстуальних». Це означає, що реальна сутність сказаного значною мірою визначається контекстом (ситуацією, місцем, часом, передісторією) того, що відбувається, а не словами.

Прямолінійність американців виявляється в готовності почати переговори відразу із справи – з цифр, документів і конкретних пропозицій, навіть якщо партнери бачать один одного вперше. Втрата часу для них – втрата грошей. Така, з погляду східних партнерів, «необачність» і необережність обумовлена високим рівнем розвитку правових відносин у країнах Заходу, що забезпечують учасникам реальний захист від обману партнера.

Порушення контракту однієї із сторін легко і звично може вирішитися американським судом й порушник реально карається законом. У країнах Сходу не створено такого всебічного та надійного юридичного захисту сторін, тому гарантією надійності партнера є родинні зв'язки і достатньо добре особисте знайомство з потенційним партнером, тобто наявність додаткових інтересів. Японці й американці надають діловим зустрічам різне значення. Американці приходять на зустріч обговорити проблему і виробляти рішення. Японці вважають, що збір скликається для оголошення рішення і для того, щоб показати, що всі з цим рішенням згодні.

Японці цінують *щирість* у бізнесі, хоча це поняття не значить того, що значить для американців. В Америці щира людина чинить так, що інші люди стають обізнані про її ставлення до будь-чого і про наміри. Ідея в тому, що щирість породжує правду.

В японців немає такого акценту. Для них щира людина чинить так, щоб не образити іншого. Бути щирим – означає створювати для інших впорядкований, гармонійний світ.

Різне значення на Заході та Сході має *компроміс*. Компроміс у Західній культурі – свідок доброї волі, бажання і дієвого прагнення розв'язати проблему. У Східній культурі компроміс має швидше негативний відтінок. Піти на компроміс тут – означає виявити слабкість характеру, нездатність утримувати межі своєї позиції. Йдучи на компроміс, представник Східної культури «втрачає особистість».

Час у західному розумінні – лінійний, він складається з минулого, теперішнього часу і майбутнього. Час – ресурс, який треба планувати і раціонально використовувати; час – це гроші. Західні культури переважно моноактивні, тобто всі події послідовно і впорядковано розподілені в часі й у момент часу робиться одна справа. Американець знає, яка вартість години його часу. На Сході – час менш явне поняття, він не лінійний, а концентричний.

Якщо пройшов період часу, а заплановане не виконано, це не означає втрату часу, який повернеться знов на наступному циклі – дня, тижня або року. На Сході події прив'язані не стільки до часу, скільки до обставин і людей.

Важливо також, що американці орієнтовані на короткострокові ділові відносини. Вдала операція їх влаштовує сама по собі. На Сході прийнято будувати й орієнтуватися на тривалі ділові відносини; короткострокові інтереси партнера викликають нерозуміння, розгубленість і настороженість. У Східній культурі характерне тривале, затягнуте обговорення рішень на основі горизонтальних узгоджень, і, нарешті, нечітке їх виконання.

Заліковий модуль 3

УПРАВЛІННЯ ЯК СОЦІАЛЬНА ТЕХНОЛОГІЯ

Змістовний модуль 6. Соціальна інженерія в управлінській сфері

- 6.1. Практичний рівень соціальної інженерії.
- 6.2. Управлінське консультування як різновид соціальної інженерії.
- 6.3. Технологізація консультування.
- 6.4. Організаційна патологія.

6.1. Практичний рівень соціальної інженерії

У класичній соціології тривалий час домінував «клінічний підхід», за якого задача дослідника полягала в тому, щоб на основі збору, аналізу і узагальнення фактів про реальний об'єкт встановити діагноз, визначити соціальну стратегію, проінформувати керівників державних або приватних структур і запропонувати заходи з його вдосконалення. Іншими словами, робота соціолога обмежувалася порадами.

У сучасній науці, зокрема, у процесі соціологізування теорії та практики управління, склався новий підхід – *інженерний*, який має на увазі безпосереднє включення соціолога в процес управління: розробку соціальних проектів і технологій, конструювання, моделювання, планування, впровадження новин тощо. Зміст такої діяльності припускає інтеграцію якостей соціолога й інженера, що має наукові знання й навички інжинірингу, тобто засоби створення технічних (штучних) систем.

Соціальна інженерія – союз науки і практики. Як науково-теоретична діяльність вона стосується соціології, соціальної психології, політології, конфліктології, регіонознавства. Як практична діяльність соціальна інженерія виражається в розробці конкретних соціальних проектів, в плануванні й управлінні розвитком соціальних організацій і спільностей.

Такий вид діяльності виник під впливом ідей, принципів, прийомів і методів «людської інженерії» (ергономіка, дизайн та ін.), яка займається питаннями безпеки і комфортності праці в системах «людина-машина». Соціальна інженерія цікавиться проблемами інших систем – «людина-людина». Вона допомагає перебудувати соціальні організації та комплекси, адаптувати їх до умов, що змінюються, за допомогою спеціальної техніки роботи з людьми, покращує тим самим управлінську практику.

До основних рис соціальної інженерії належать:

- 1) наявність алгоритму, що визначає чітку організацію управління в соціальних організаціях;
- 2) нормативний характер дій, що перетворює соціальні системи у відповідність із заданими параметрами;
- 3) прагматизм, що приносить користь державним установам, приватним і суспільним структурам.

Соціальна інженерія – це технологізована діяльність, яка спирається на фундаментальні положення загальної та галузевої соціології, методи прикладного дослідження для вирішення практичних задач вдосконалення управління.

6.2. Управлінське консультування як різновид соціальної інженерії

Консультування зародилося в рамках соціальної інженерії на стику прикладної соціології та науки управління. На початку XX ст. у США з'явилися служби ділових досліджень і бюро муніципальних досліджень. За сутністю це були консалтингові структури сучасного типу. З тих пір управлінське консультування отримало широкий розвиток у всьому світі.

Консультант – це фахівець у галузі управлінської роботи, який допомагає керівникам знайти правильне рішення проблеми в конкретній, частіше всього критичній ситуації. Консультант вивчає переваги та недоліки своїх клієнтів і, переходячи від однієї організації до іншої, переносить накопичений досвід, який дозволяє йому визначити «больові точки», розпізнавати їх причини і знаходити адекватні засоби «лікування».

Специфіка консультаційної діяльності:

1. *Постановка задачі.* Соціолог-консультант одержує задачу від замовника, соціолог-дослідник визначає її самостійно.

2. *Різноманітність тематики.* Соціологи-консультанти займаються і великими, і дрібними питаннями. Предметом їх аналізу можуть бути і проблеми організаційних змін підприємства, і оцінка персоналу, і організаційна культура, і службові конфлікти.

3. *Тривалість рішення задачі.* Як правило, замовники встановлюють стислі й жорсткі терміни, що примушує соціолога діяти в умовах дефіциту часу.

4. *Отримані результати.* Підсумком традиційного дослідження є приріст наукового знання, а консультування – поліпшення практики управління.

5. *Оцінка виконаної роботи.* Інформація про результати дослідження має широке коло користувачів і оцінюється ззовні. Звіт за підсумками роботи консультанта часто призначений тільки для замовника, тому оцінюється зсередини.

Основні види класифікації консалтингових послуг з точки зору:

1) *методу* консультування;

2) *предмета* консультування.

1. Перший (*методологічний*) вид консалтингових послуг розрізняється методами роботи, відповідно до яких виділяються експертне, процесне і навчальне консультування.

Експертне консультування – коли соціолог проводить діагностику і на основі власного досвіду сам виробляє та пропонує керівнику організації проект конкретного розв'язання проблеми.

Процесне – коли соціолог спеціальними методами організовує групову роботу службовців з метою спонукати їх до пошуку якнайкращого варіанта розв'язання проблеми.

Навчальне консультування – коли соціолог організовує обмін досвідом роботи між службовцями, демонструє їм відпрацьовані способи вирішення проблем.

Знання різновидів консультування важливо не так для соціолога, як для його клієнтури. Як правило, замовник виявляє цікавість до змісту, форм і методів роботи консультанта, до того, що він може зробити, і до того, чого чекати не слід, інакше перший контакт соціолога із замовником навряд чи переросте в стійку співпрацю.

Подібний випадок був у практиці Г.П. Зінченка. «В одному з проектів я забезпечував крос-культурні комунікації між зарубіжними консультантами і нашими державними службовцями. Вже у ході першого тренінгу відчув момент загрози спільній роботі. Слухачі втратили інтерес до заняття, вони висловили незадоволеність тим, що їх багато розпитують, але мало розповідають.

Справа в тому, що в російському адміністративному середовищі консультантів сприймають як експертів, у яких заготовлене стандартизоване рішення будь-якої проблеми. Звичайно вони чекають поради, рекомендацій. На цей раз урядовці вперше зустріли консультантів іншого типу – фахівців з процесу, які не знають наперед, яке рішення буде ухвалене у результаті. Діагностичні питання, дискусії викликали у них роздратування.

Тому для відновлення контакту мені довелося роз'яснити замовнику специфіку такої форми консультування. Я намагався донести до них ключову думку: «Рішення може бути знайдено з участю кожного з вас, але не замість вас». У результаті урядовці зрозуміли, на що вони можуть розраховувати, і співпраця була продовжена».

2. Другий (*предметний*) вид консалтингових послуг зрозуміліше для споживача. За класифікацією Європейської Федерації менеджменту-консалтингу сучасне консультування містить вісім основних напрямів: *загальний менеджмент, адміністрування, фінанси, кадри, маркетинг, виробництво, інформаційні технології, спеціальні послуги*.

Керівники потребують консультування з питань стратегічного управління. Переорієнтація системи на ринок суспільних інтересів вимагає розуміння її призначення. Якщо мета існування організації не з'ясована, їй доручено багато задач іноді суперечливих, – навряд чи вона досягне вагомих результатів.

Є необхідність у послугах з питань *кадрової політики та її реалізації*, особливо в питаннях демократизації набору і відбору кадрів, оцінки працівників, формування управлінської команди.

Особливе питання – *мотивація та стимулювання*. Сьогодні урядовці не випробовують на собі результати власних помилок. На відміну від бізнесменів, вони не втрачають доходи, коли конкуренти виконують ту ж роботу краще. Звідси витікає задача: поставити доходи посадовців у залежність від споживачів публічних послуг.

Актуалізуються консалтингові послуги в галузі *управління організаційними процесами*. Орієнтація на споживача встановлює стандарти якості послуг, змінює профіль основних робочих процесів, визначає відповідальність керівника, а також консультує з підвищення ефективності соціальної організації.

До консультантів звертаються за допомогою з питань *культури*. У ситуації нестабільності соціального середовища багато установ перестають належним чином виконувати свої основні функції – зовнішню адаптацію і внутрішню інтеграцію, що позначається на ефективності їх діяльності. Звідси виникає необхідність зміни організаційної культури.

Організація зв'язку з громадськістю, зниження соціальної напруженості – ще одне гостре питання, що вимагає втручання соціолога-консультанта. Зростання динамізму суспільного життя вимагає від керівників встановлення стійких інформаційних зв'язків із службовцями для взаєморозуміння і співпраці. Не рідко зустрінеш керівника, який до сьогодні не опанував сучасними технологіями спілкування, методами ведення переговорів.

Отже, управлінське консультування є різновидом соціоінженерної діяльності. Об'єктом консалтингу постають різноманітні соціальні організації. Предметом консалтингу є професійна допомога керівникам і фахівцям організацій у вдосконаленні управління. Управлінське консультування здійснюється за допомогою соціальних технологій.

6.3. Технологізація консультування

Консультування здійснюється, як правило, у формі консалтингового проекту, що містять такі *етапи*:

- 1) діагностика;
- 2) розробка рішення;
- 3) впровадження рішення.

Разом з проектною роботою процес консультування містить *допроектну і післяпроектну стадії*.

На кожному етапі консультування використовуються відповідні *соціальні технології*. Термін «технологія» походить від двох грецьких слів: «мистецтво» і «наука». У словниках соціальна технологія визначається як наука про алгоритм здійснення людської діяльності з перетворення соціального об'єкта відповідно до заданих параметрів; специфіка цього алгоритму полягає в мистецтві роздроблення даної діяльності на окремі процедури й операції за певною послідовністю.

Соціальні технології за сутністю є упровадженням нововведень. Вони призначені для цілеспрямованого перетворення соціальних об'єктів. Функціонально технології направляють процес перетворень у потрібне русло, контролюють діяльність людей за допомогою технічних умов, гарантують задані властивості нововведення.

Інноваційні технології мають на увазі діяльність одних людей для зміни діяльності інших. Вони розділяються на технології прямої та непрямої дії.

1. *Інноваційні технології прямої дії* спрямовані на трансформацію соціальних систем. Зокрема, одна з актуальних задач нашого суспільства полягає в переході від командно-адміністративної системи державного управління до демократичної, в переведенні її з жорсткого, централізованого стану в м'який, децентралізований, щоб вона могла відповідати на виклики соціального середовища, продукуючи для цього адекватні відповіді у формі управлінських рішень.

2. *Інноваційні технології побічної дії* орієнтовані на внутрішньосистемні зміни. У даному випадку йдеться про перетворення організаційних структур, перерозподіл між ними функцій, фінансових та інших ресурсів, вдосконалення публічно-правових зв'язків і відносин з метою приведення їх у відповідність до нових станів системи управління.

Соціальні технології класифікуються відповідно до основних **етапів процесу консультування**:

- а) діагностики;
- б) вироблення рішення;
- в) впровадження рішення.

1. Технології діагностики визначають стан об'єкта, що вивчається, виявляють міру відхилення його від заданих параметрів.

Розрізняють два *підходи до діагностики*:

- *нормативний*, коли соціальному об'єкту визначають цільові орієнтири, що характеризують бажаний стан з погляду управління;
- *ситуативний*, коли процес дії на об'єкт здійснюється як безперервний ланцюг унікальних ситуацій, які вимагають адекватного рішення.

Мета діагностики – визначити чинники, що знижують ефективність роботи організації, знайти місце концентрації ключових проблем, зрозуміти їх причини і слідства.

Частіше за все серед причин дисфункціональних проявів виділяють втрату стратегії, ціннісних орієнтацій, порушення структури, дисбаланс влади і відповідальності, прав та обов'язків, функцій і ресурсів, рольові конфлікти та ін.

2. Технології вироблення рішення пов'язані зі створенням проекту змін в організації. До цієї роботи підключаються керівник і ключові фігури організації, щоб вивчити всі розумні ідеї для можливих рішень. Ефективність розробки рішення залежить від соціологічного забезпечення – оперативного отримання точної та достовірної інформації про реальне положення справ. Така інформація дозволяє агрегувати різні показники діяльності організації.

На основі соціологічної інформації ухвалюється рішення, чи має потребу об'єкт в управлінській дії або коректуванні свого стану. З урахуванням виявлених тенденцій і чинників складається прогноз розвитку об'єкта. Обґрунтований прогноз є умовою для досягнення головної мети організації як в оперативному, так і в стратегічному плані.

3. Технології впровадження передбачають інтервенцію, втручання в поведінку соціального об'єкту, доведення його до заданого стану. За сутністю, це технології нововведення, що є формою керованого розвитку об'єкту.

Перехід до нововведень, як правило, пов'язаний з витратами і тому хворобливо сприймається людьми. У цій ситуації краще всього слідувати принципам «не поспішай» і «не нашкодь». Є сенс спочатку апробувати рішення на експериментальному майданчику, тобто в якомусь підрозділі, й після його визнання розповсюдити на всю організацію.

Підбиваючи загальний підсумок висловленої теми, підкреслимо, що прикладна функція соціології, виражена в соціоінженерній діяльності, визначає роль і місце цієї галузі знання в організаційно-управлінській сфері, показує її

корисність для адміністрування. Очевидно, що без консалтингових послуг соціолога, який опанував сучасні технології і методи забезпечення процесу управління, навряд чи можлива реформа в соціальних організаціях, модернізація структур і механізмів управління.

6.4. Організаційна патологія

У практиці організацій можливо стійке порушення їх оптимального функціонування, їх дисфункція, що прийнято називати організаційною патологією. На думку професора А.І. Пригожина, не «буває зовсім здорових організацій, як і зовсім здорових організмів, проте для одних це виявляється у неможливості потроювати прибуток щорічно, а інші просто не можуть рухатися», так якщо організація своєчасно виявить патології й своєчасно реалізує заходи щодо запобігання – то таку організацію чекає успіх. Тому вивчати, знати, що таке організаційна патологія, які види вона має і як з нею боротися – є однією з первинних задач як менеджменту, так і соціальної інженерії.

Поняття «організаційна патологія» вперше введена в 1972 році польською дослідницею Я. Станішкіс при аналізі організаційних структур. Надалі творчу розробку цього поняття розробляв А.І. Пригожин.

Під **організаційною патологією** розуміється дисфункція, коли у функціонуванні організації виникають збої з причин, джерела яких складно встановити і які важко викоренити.

На сучасному етапі розвитку суспільства поняття «організаційна патологія» використовується в двох значеннях:

- 1) як відхилення від норми;
- 2) дисфункція.

Так, деякі дослідники дають поняття організаційній патології, близьке до медичного терміна, – як відхилення від норми. Застосування такого підходу ускладнюється тим, що чіткого визначення норми не існує. Більше того, організаційну норму сформулювати надзвичайно складно через різноманіття форм організацій. Тому все частіше використовується визначення організаційної патології як *дисфункції*. Під нею розуміється збій у виконанні якої-небудь функції або стійке недосягнення мети організації. Дисфункцією може також вважатися досягнення мети, але з істотно великими витратами часу, сил і засобів у порівнянні із запланованим рівнем.

Організаційна патологія має певні *ознаки*, до основних з них належать суперечність:

- між структурою та функцією організації;
- частинами і цілим;
- стабільністю, якої прагне будь-яка організація з моменту зародження, і змінами й інноваціями, які необхідні для адаптації до середовища, яке змінюється.

Причини походження більшості патологій:

- а) ситуація змінилася, а в організації немає необхідних засобів для адаптації до неї;

б) у новій ситуації організація використовувала старі методи адаптації, які не відповідали ситуації;

в) адаптація до нового погіршила якість пристосування до зовнішнього оточення і привела до необхідності нового адаптаційного циклу всередині всієї організації.

Кожній фазі життєвого циклу організації властиві свої патології.

Зародження супроводжується пануванням структури над функцією, характерне переважання неформальних відносин.

На стадії *розвитку* виникають інверсії. Етап юності небезпечний як переломний момент і характеризується виникненням різних патологій: відособленістю підрозділів, некерованістю, дублюванням організаційного порядку, демотивацією керівництва.

Етап *розквіту* в ідеалі має на увазі досягнення організацією щонайвищої стадії розвитку і не припускає патологій.

На стадії *стабілізації* можливо придушення розвитку функціонуванням. Етап аристократизму характеризується стагнацією, безсуб'єктністю, розсіюванням мети.

Заклучні стадії розвитку організації – бюрократизація і смерть – виражаються в розриві рішень та реалізації, придушенні розвитку функціонуванням, відособленості підрозділів, бюрократизації.

Існує низка патологій, не прив'язаних до певного етапу: несумісність особи з функцією, маятникові рішення, ігнорування організаційного порядку, конфлікт в організаційних відносинах, поява клик і демотивація можуть з'явитися на будь-якій стадії, починаючи з юності, а розсіювання мети – з етапу аристократизму.

А.І. Пригожин, розглядаючи діяльність різних організацій, виділив наступні типові патології: патології в будові організацій, патології в управлінських рішеннях і патології в організаційних відносинах.

Патології в будові організацій містять такі види організаційних патологій:

1. *Панування структури над функцією* – коли у прагненні відповідати іншим «типовим структурам» управлінська структура непомірно розростається, рішення погано реалізуються через неефективний інформаційний обмін, компанія має високі витрати.

2. *Відокремленість підрозділів*. Йдеться про відмирання зв'язків між головним офісом і відділеннями, між відділами, цехами та підрозділами.

3. *Несумісність особи з функцією* – стосується керівників і виникає, коли дії управлінця вступають у суперечність з організаційним порядком. Частіше за все подібна патологія виявляється у виді відсутності стратегії організації, чіткої концепції і ідеї.

4. *Бюрократія* – надмірна кількість процедур, тобто культ системи правил і процедур, що панує в компанії в збиток конкретним результатам. У великих компаніях ця недуга звичайно виражається у механічному слідуванні інструкціям відсутності духу творчості, й, як наслідок, неможливості швидко ухвалювати і реалізовувати важливі рішення.

Таким чином, можна зробити висновок, що патології цього типу зазвичай характерні для великих організацій і відповідають стадії зрілості; вони пов'язані зі збільшенням організації. Так, розширення мережі філіалів в більшості випадків викликає відокремленість підрозділів. Великим підприємствам радянського періоду була властива і бюрократія, і панування структури над функцією. Несумісність особи з функцією – особливий вид патології, спроможний виникнути в будь-якій організації. Тут вирішальну роль грає особа керівника або співробітника.

Патології в управлінських рішеннях містять такі типи патологій:

1. *Маятникові рішення* – заходи і контрзаходи, тобто відсутність системи і механізму ухвалення рішення, постійні зміни думки.
2. *Дублювання організаційного порядку* – розпорядження, які повторюють обов'язкові норми, тобто керівництвом віддаються накази щодо дій, які й так входять до списку посадових обов'язків співробітників.
3. *Ігнорування організаційного порядку* – порушення прийнятих норм. Проблема зводиться до того, що генеральний директор або начальник відділу постійно втручається в роботу підлеглих, намагається у всьому брати участь і все контролювати особисто.
4. *Розрив між рішенням і виконанням* – ускладнення реалізації ухваленого рішення неврахованими чинниками або неможливістю його здійснення.
5. *Стагнація* – неспроможність до змін, невміння їх здійснювати.
6. *Придушення розвитку функціонуванням* – повсякденне управління стає для керівництва пріоритетом і пригнічує стратегічне управління.
7. *Демотивуючий стиль керівництва* – переважання негативної оцінки дій співробітників, відсутність заохочень. Керівники надають пріоритет таким видам мотивації співробітника як гроші, зарплата, премії, відсотки з обігу, тоді як на сучасному етапі розвитку бізнесу ефективніше використовувати інші способи мотивації – цікаве завдання, самостійність у роботі, організація дозвілля і відпочинку співробітників та ін.
8. *Інверсія* – це стан, коли результат дій компанії виявляється прямо протилежним меті, поставленій керівництвом.
9. *«Стагнація»* – неспроможність до перетворень, коли, не дивлячись на добрі наміри керівництва, зміни загрузають у повсякденній рутині.

Отже, можна зробити висновок, що виникненню патологій в управлінських рішеннях сприяють не тільки неправильні рішення керівних органів, але і патології, що сформувалися, в будові організації. Дані патології також приводять до порушення робочого процесу, викликають спади в діяльності організації.

Патології в організаційних відносинах:

1. *Конфлікт* – розділяє організації на конфліктуючі сторони, ускладнює співпрацю. Патологією конфлікти стають тоді, коли в них залучається додатковий міжособистісний зміст, коли учасники конфлікту переходять «на особистості».
2. *Некерованість* – втрата контролю за управляючою підсистемою, за нижчими менеджерами. Зазвичай це пов'язано з неефективністю інформаційних потоків і зворотного зв'язку. Безсуб'єктність (ситуація, коли від працівни-

ків ніщо не залежить або вони пасивні, не ініціативні). Це, як правило, слідство авторитарного стилю управління. Крім того, це проблема відповідальності, коли незрозуміло, хто і за що відповідає, а колективна відповідальність завжди досить розмита.

3. *Переважає особистих відносин над службовими.* Це проблема взаємодії формальної та неформальної структури організації. Зайва неформальність відносин може сприяти появі проблем з некомпетентністю родича або друга.

4. *Розсіювання мети* фірми на рівні підрозділів і співробітників відбувається, коли керівництво формулює мету й доводить її до підлеглих, але у процесі передачі мети донизу по службових сходах вона спотворюється стає важкодосяжною або не виконується взагалі.

Тому можна зробити висновок, що патології в організаційних відносинах частіше виникають на фоні управлінських помилок. Наприклад, появі безсуб'єктності сприяє демотивуючий стиль керівництва. Природно що за відсутності стимулу співробітники стають менш активними і не прагнуть висувати нові ідеї.

Ці явища в тому або іншому ступені характерні для всіх організацій, але найсильніше виявляються у великих фірмах з безліччю підрозділів і в компаніях з низькою мотивацією персоналу. Через дану патологію можна оцінювати ступінь керованості організації: чим сильніше розсіювання мети, тим нижче керованість.

Комплекс заходів з профілактики і боротьби з організаційними патологіями

Треба звернути увагу на те, що існує великий спектр способів та заходів з профілактики й боротьби з організаційними патологіями. Сьогодні є спеціалізовані компанії, які займаються цими питаннями, тобто надають підприємствам-замовникам свої консультаційні послуги. Для формування програми боротьби з організаційними патологіями необхідно виділити головну з них і дібрати відповідний спосіб її усунення. Проте вибір методу залежить від конкретних умов та особливостей організації, але існують і типові способи.

Так, щоб запобігти патології *«панування структури над функцією»*, рекомендується не створювати нових відділів або підвідомчих організацій для реалізації поставленої задачі, краще сформулювати механізм розв'язання проблеми (методи, мотивації, нові пріоритети). Якщо цей тип патології вже в наявності, слід зменшити кількість рівнів структури (відділів, відомств, підрозділів).

Бюрократизм як перевищення повноважень або надмірну деталізацію процедур швидко нейтралізувати досить складно, оскільки він пов'язаний з психологією, традиціями і звичками. Спосіб зниження негативних наслідків полягає в прозорості діяльності організації, уніфікації обліку та доступності даних. Інші методи – індивідуальна робота з проявами бюрократії, перегляд кількості процедур, поступове формування організаційної культури.

Безсуб'єктність співробітників, байдужість, відсутність ініціативності. Розв'язання проблеми полягає не в тому, щоб змінити позиції персоналу, а в чіткому визначенні відповідності кожного співробітника своїй посаді.

Стагнація – ухилення від нововведень, змін, нездатність їх проводити. Основна проблема патології полягає в реалізації перетворень, тому необхідно дібрати програму, яка викличе якнайменший опір.

Некерованість – втрата контролю управляючої ланки над керованими органами. Виявляється в періоди зростання, при появі нових підрозділів. Причини порушення зв'язків між підрозділами системи, невідповідність дії та результату, слабка зацікавленість персоналу в досягненні мети організації. Розв'язання проблеми – у розвитку організації у міру її зростання в наданні автономії філіалам, зниженні рівня централізації.

Виникнення клік – використання засобів організації певною впливовою групою для розв'язання особистих проблем іноді виявляється в утримання непотрібних співробітників. Метод боротьби – введення поняття «кліка» в управлінський обіг як способа позначення проблеми. Таким чином, кліка розоряє компанію, іноді доводячи її до банкрутства.

Несумісність особи з функцією є окремими випадками, що важко вирішуються. Проблема зазвичай полягає в зіткненні творчої особи директора з його манерою управління й у суперечності, що виникає. Спосіб вирішення – розподіл функцій.

Патології управлінських рішень усунути звичайно важче, ніж патології в будові організацій.

Маятникові рішення. Перший крок у подоланні цієї патології – пошук причин маятникових рішень, далі – їх усунення.

Дублювання організаційного порядку усувають його оновленням.

Ігнорування організаційного порядку – порушення норм та ієрархії (здійснення розпоряджень з центру, оминаючи проміжні рівні). Це призводить до підриву статусу керівників середньої ланки, зниження їх потенціалу, і зрештою, до втрати цінних керівних кадрів. Основний шлях усунення патології – попередження виникнення подібної ситуації.

Демотуючий стиль керівництва переважання критики співробітників над заохоченням, що призводить до погіршення якості роботи. Керівники рідко сприймають цю обставину як проблему. Розв'язується проблема через введення етичних стандартів заохочень і подяк.

Підбиваючи підсумки аналізу патологій, слід помітити: якщо організація планує будь-які зміни або прагне поліпшити показники своєї ефективності, то необхідно переконатися, що всередині не відбуваються патологічні процеси які заважають компанії в досягненні її мети. Отже, щоб переконатися в наявності або відсутності вищезазначених процесів у Вашій організації, можна використовувати наступні *підходи*:

1) самоаналіз і рефлексія. Якщо Ви здатні тверезо і неупереджено оцінювати власний бізнес, то даний шлях може бути для Вас корисний;

2) якщо інтуїція або попередній досвід Вам підказують, що інколи Ви схильні видавати бажане за дійсне, зберіть проблемну нараду управлінської ко-

манди, роздайте перелік патологій і попросіть найкомпетентніших співробітників організації оцінити наявність або відсутність у компанії тієї або іншої «хвороби». Безумовно, це необхідно робити анонімно. Потім можна знов вдатися до самоаналізу і рефлексії, вивчаючи результати, а можна організувати workshop для обговорення ситуації, що склалася, в компанії;

3) часто компанії вдаються до організаційної діагностики, яка дозволяє визначитися не тільки в патологіях. Лише в цьому випадку не варто займатися самолікуванням.

Таким чином, будь-яка організація схожа на організм: вона живе своїм життям, розвивається, дорослішає, старіє. І як у будь-якого організму, у неї трапляються «хвороби», що призводять до порушення її функціонування.

Змістовний модуль 7. Ділові ігри в управлінській сфері: **Соціальний аспект**

- 7.1. Визначення і компоненти ділової гри
- 7.2. Призначення ділових ігор
- 7.3. Принципи та етапи побудови і розробки ділових ігор
- 7.4. Типологія ділових ігор

7.1. Визначення і компоненти ділової гри

У широкому значенні ділова гра є різновидом навчальних соціальних технологій, метод пошуку управлінських рішень у різних виробничих, соціально-економічних, соціально-психологічних та інших проблемних ситуаціях за допомогою гри за заданими правилами.

Іноді під *діловими іграми* розуміється «метод імітації ухвалення управлінських рішень у різних виробничих ситуаціях шляхом гри за заданими правилами групи людей або людина і ЕОМ». Це визначення наводиться в «Універсальній енциклопедії», яка розташована у Всесвітній комп'ютерній мережі. Там же вказується, що ділові ігри «застосовуються для навчання, науково-дослідної мети, вироблення управлінських рішень».

Деякі автори розглядають *ділові ігри* як види ігрової взаємодії, пов'язані з розподілом ролей, у ході якого «програється» та або інша ділова ситуація. У цьому випадку йдеться про сукупність ігрових методів навчання, що протиставляються традиційним навчальним методикам: словесним (лекціям), роботі з джерелами, наочним (демонстрації зразків), практичним (експериментам). При цьому ділові ігри належать до активних методів навчання (АМН), які, за оцінками німецьких фахівців, є найефективнішими – з погляду вироблення практичних знань і умінь – освітніми методиками.

У контексті освітньої парадигми, варто відзначити, що вони є методом навчання, найближчим до реальної професійної діяльності тих, хто навчається. Гра є сукупністю заходів, у ході яких команди «гравців», які навчаються, про-

понується вирішити якусь ігрову задачу, що відображає реальні проблеми підприємства.

У ситуації ділової гри створюються винятково сприятливі можливості для творчого й емоційного включення учасників у відносини, максимально наближені до дійсних виробничих відносин. У грі відбувається швидке поповнення знань, практичне засвоєння навичок проведення розрахунків і ухвалення рішень в умовах реальної взаємодії з партнерами. На відміну від конкретної ситуації, яку відтворює момент виробничої обстановки, в діловій грі обстановка виражається в динаміці, а процес виробництва – у розвитку.

Ділові ігри, що базуються на застосуванні сучасних персональних ЕОМ, дозволяють імітувати сукупність керованих і некерованих процесів, забезпечуючи в прискореному масштабі взаємозв'язану послідовність близьких до реальних ситуацій, що відбуваються в повсякденному житті. Учасникам гри пропонується на основі конкретної, ситуації, яка постійно змінюється, виробляти управлінські рішення, які негайно враховуються ПЕОМ при моделюванні наступних етапів розвитку. Це створює умови для оцінки ефективності тактики управління, сприяє її вдосконаленню і закріпленню практичних навичок.

У ході ділової гри з використанням ПЕОМ здійснюється зв'язок окремих сторін виробничо-господарської діяльності підприємства та їх вплив на кінцевий результат роботи, можливість виділення основних і другорядних зв'язків у виробничій ситуації, технічні можливості обчислювальної техніки й ефективність її застосування для дослідження та управління. Планування діяльності за декількома показниками, а потім звітність за кожним з них відображає оцінки різних сфер роботи підприємства. Сутність цих оцінок у суперечності між сьогоднішньою вигодою і ефектом у майбутньому. Взаємозв'язок між запланованими показниками і звітністю за ними наділений рисами конфлікту. Для ухвалення оптимальних рішень у таких ситуаціях потрібні спеціальні знання. Передбачається, що, виконавши дану роботу, майбутній менеджер набуває таких знань.

Методики сучасних ділових ігор дозволяють раціонально поєднувати професійний інтерес учасників до нових методів навчання, дух суперництва і колективізму.

Рольова гра – метод, за якого в процесі навчання управлінню персоналом учасники гри знаходять – за допомогою програвання певних ролей у вільний від ризику ситуації – у себе значущі для організації риси поведінки, за допомогою керівника, один одного і самостійно критично аналізують їх, навчаються більш ефективному способу поведінки та тренуються в його вдосконаленні.

На підприємствах рольові ігри часто використовуються для навчання керівників правильному веденню співбесіди, розподілу завдань, забезпеченню підтримки співробітниками колективного завдання, керівництву командою. З їх допомогою співробітники підвищують свої знання і вміння в галузі ухвалення самостійних рішень, розвитку ділового спілкування тощо.

Рольові ігри особливо ефективні при кар'єрному навчанні, коли співробітник програє комплекс функцій, що витікають з його майбутніх посадових обов'язків. Базування рольових ігор на повсякденних, особисто значущих ситу-

аціях забезпечує високу ангажованість, залучення їх учасників. Це, у свою чергу, полегшує особисте ухвалення зразків поведінки, що виробляються, ідентифікацію рішень і рекомендацій, перенесення відпрацьованих у грі зразків поведінки в повсякденні відносини.

Рольові ігри мають низку *позитивних моментів*, до яких належать: можливість спостереження емоційної реакції випробовуваного, осмислення й оцінки ним реальної ситуації, його уміння визначати мету і стратегію власних дій; розвиток самоспостереження та самоконтролю; навчання кращому розумінню інших, оптимізації моделі поведінки, запобіганню або конструктивному розв'язанню конфліктів та ін.

Можливі **два варіанти використання реального виробництва як навчального поля.**

Перший – *всі працюючі залишаються на своїх місцях*. В умовах поточного виробництва ставиться навчально-тренувальна задача і учасники гри діють з метою її рішення.

При другому варіанті *поточна виробнича обстановка зберігається, проте, учасники змінюються*: їх задача полягає в тому, щоб забезпечити нормальне функціонування поточного виробництва. На думку більшості фахівців, найповніше забезпечують підготовку і навчання персоналу ділові ігри, що проводяться з відривом від виробництва.

Компоненти ділової гри як методу побудови навчального процесу:

- 1) ігрові ролі та їх ухвалення;
- 2) побудовані за певними правилами ігрові дії;
- 3) моделювання ігрового процесу і супутнього йому емоційного напруження (технологія гри).

1. Провідним компонентом гри постає *роль та її ухвалення*. Роль є комплексом соціальних вимог, очікувань, що висувуються даній людині, її поведінці суспільством і оточуючими. Виконання ролі припускає точне відтворення діяльності людини в зовнішньому плані. Ухвалення її здійснюється на когнітивному, емоційному та поведінковому рівнях і реалізується за допомогою засвоєння зовнішніх рис й норм поведінки, а також задач, властивих ролі.

2. *Ігрові дії* визначаються цільовим аспектом гри і можуть задаватися по-різному: сценарієм, ведучими (режисерами або фасилітаторами) гри, нормативними документами. У певних випадках ігрові дії можуть формуватися гравцями відповідно до їх власного бачення ситуації та поставленими перед ними цілями. Рольові цілі встановлюються гравцям умовами гри. Цілі окремих учасників гри можуть відрізнятися від загальної мети групи або колективу.

3. *Моделювання в грі* – це створення макетів, що заміщають об'єкти реальної ситуації, а також маніпулювання ними з метою заміни реального експериментування штучно сконструйованими поведінковими зразками.

Вперше як засіб навчання керівництва практичним діям ігри почали застосовуватися військовими. В США цей процес активно розгорнувся в період Другої світової війни і посилювався в післявоєнний час. Його розвиток у сучасних умовах досяг гігантських дорогих навчань блоку НАТО. Приблизно в кінці 40-х

років XX ст. цей метод широко проникає в сферу західного бізнесу, а з 1963 р. ігри проводяться і продаються як технічний винахід, товар.

У сучасних умовах ділові ігри використовуються в багатьох країнах: в процесі навчання менеджерів й інших керівників, у ВНЗ і середніх спеціальних навчальних закладах; у процесі виробництва та реалізації продукції на підприємствах і у сфері послуг для вироблення наобґрунтованіших рішень; у процесі проектування нових й реконструкції старих підприємств; в науково-дослідницьких інститутах у ході науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських розробок; у міністерствах, відомствах, асоціаціях й об'єднаннях сфери виробництва, торгівлі, фінансів, послуг та ін.

7.2. Призначення ділових ігор

Ділова гра разом з іншими методами навчання сприяє накопиченню управлінського досвіду, близького до реального, і за сутністю замінює досвід лабораторних занять, причому, як зазначалося вище, за допомогою ділових ігор це вдається зробити дещо краще, ніж за інших методів пізнання. Гра, по-перше, достатньо реально імітує існуючу дійсність; по-друге, створює динамічні організаційні моделі; по-третє, більш інтенсивно спонукає до рішення визначеної мети.

1. Ділові ігри в галузі навчання управлінським навичкам спрямовані на *отримання ширшого досвіду* з ухвалення рішень у навчальних лабораторіях. Елементи ризику, що вводяться в ділові ігри, дають можливість ухвалювати рішення в умовах недостатньої інформації та виробничої напруженості, що дозволяє учаснику гри, менеджеру ухвалювати управлінські рішення (часто ризиковані) в модельованих виробничих ситуаціях і накопичувати уміння та навички управлінської діяльності без збитку для реального виробництва в майбутньому. Такий досвід дозволить фахівцю в реальній обстановці, за необхідності, ухвалювати ефективні рішення з мінімальними втратами.

2. Іншим призначенням ділових ігор є *наукове дослідження*. Якщо в основі гри лежить імітація виробничих ситуацій, то при їх адекватності реальним умовам метод стає зручним науковим інструментом.

Перш за все за допомогою ділових ігрових імітацій можна здійснювати пошукові експерименти, тобто досліджувати виробничі взаємозв'язки шляхом варіювання відповідних змінних імітаційної моделі в досліджуваній галузі. Експериментування з виробничими процесами можливе і на інших імітаційних моделях (наприклад, при статичному моделюванні на ПЕВМ), проте тільки в ділових іграх досліджуваними елементами можуть бути люди – працівники виробництва. Участь людей в імітаційних системах дозволяє проводити не тільки виробничі експерименти, але й соціально-економічні і організаційно-психологічні.

Багато процесів в управлінні виробництвом мають якісний характер, а тому не відображаються в статистичних даних. Заповнити цю прогалину якоюсь мірою можуть ділові ігри. Напрямами досліджень можуть стати, наприклад, відносини керівників і виконавців, груп і виробничих підрозділів щодо

стимулів, інтересів та мети в системі управління. За допомогою ігрових імітацій відпрацьовуються системи економічного й матеріального стимулювання на підприємствах. Менеджер може спостерігати за психологічною поведінкою осіб, що ухвалюють рішення, залежно від того, колективно або індивідуально протікає цей процес. Тут же, в лабораторних умовах, можна визначити стиль керівництва і його вплив на кінцеві результати.

3. *Виховання ділових якостей* на основі ігрових імітацій – важливий бік використання ігор при підготовці фахівців. Ситуації, що розігруються в діловій грі, розвивають здібності керівників оперативно осмислювати й оперативно реагувати на них, ухвалюючи правильні, ефективні рішення. Ці якості висуваються сьогодні на одне з перших місць у комплексі вимог підготовки і навчання менеджерів.

7.3. Принципи та етапи побудови і розробки ділових ігор

При розробці й проведенні ділових ігор слід враховувати наступні *принципи*, що забезпечують ефективність їх застосування:

а) *Репрезентативність і достатність елементів ігрової ситуації* – складові частини (компоненти) гри мають достатньо повно представляти імітовану ситуацію в аспекті, який відповідає меті ділової гри, і містить інформацію, що дозволяє зрозуміти сутність проблеми й ухвалити адекватне рішення;

б) *модульний характер гри* – у структурі ділової гри виділяють декілька порівняно простих модулів – *організаційних* (що містять інформацію, необхідну для гравця і керівника гри), *функціональних* (що імітують окремі відносно автономні функції або галузі діяльності), *етапних* (які характеризують комплекс задач і дій певних, відносно завершених етапів гри). Модульна структура ділової гри дозволяє відпрацьовувати її елементи або фрагменти залежно від мети навчання, інтересів і темпів засвоєння матеріалу кожним учасником;

в) *системність* використання ділової гри;

г) *ефективність* (реалізації мети) й *економія*, тобто досягнення максимальних результатів за мінімальних тимчасових, фінансових та інших витрат.

Етапи організації ділової гри

1. *Підготовка гри* (заходи, що створюють загальні умови її ефективності – забезпечення відповідності вибраної ігрової методики навчальній меті та рівню підготовленості учасників; використання адекватних методів фіксації процесу гри; визначення способів аналізу ігрового процесу; забезпечення змістовної насиченості та цільової спрямованості заходів; структуризація гри в часі; визначення форм оцінних комунікацій з гравцями тощо).

2. *Формування ігрової групи* (оцінка індивідуальних якостей учасників, ступеню їх підготовленості до гри, їх ігрової мотивації. Мета гри має відповідати потребам її учасників. Останні мають добре знати умови і правила гри та дотримуватися їх. Для більшості ігор бажаний однорідний за рівнем знань, досві-

дом і компетентністю склад учасників. Не менш важливо, щоб між учасниками встановилися відносини довіри та відвертості).

3. *Керівництво грою, контроль за її процесом* (керівник виконує в організації гри наступні функції: оцінює доцільність проведення гри та формує склад її учасників; знайомить учасників з умовами і правилами гри консулює їх; готує або адаптує щодо конкретних умов базу даних для початкового періоду гри, а також встановлює її регламент; здійснює поточний контроль за дотриманням правил гри; стежить за дотриманням у процесі гри етичних норм, захищає меншість від групового тиску; допомагає виявляти й аналізувати не-ефективні способи дій та опановувати ефективні моделі поведінки; стежить за орієнтацією ігрового процесу на досягнення поставленої мети, запобігаючи можливим відхиленням; оцінює результати виконання завдань, поведінки учасників, робить загальні висновки й дає приватні рекомендації конкретним учасникам гри).

4. *підбиття підсумків і оцінка результатів* (грамотне підбиття підсумків допомагає учасникам адекватно оцінити свої переваги і недоліки, затвердитися у власній думці, зробити висновки, що стосуються подальшого закріплення вивчених зразків поведінки та їх впровадження в повсякденну діяльність).

Етапи розробки ділової гри

Обґрунтуємо деякі теоретичні положення і необхідну послідовність конструювання ділової гри:

1. З урахуванням призначення ділової гри (навчання та дослідження) *проводиться опис конкретної ситуації*, основні проблеми і рішення, що спричиняють дану ситуацію.

2. Здійснюється *формалізація гри*, в основі якої можуть лежати економіко-математичні методи. Кількісна залежність, що описує закономірності зміни показників даної конкретної ситуації та представляють структуру імітаційної ігрової моделі, дозволяють спостерігати залежність результатів діяльності системи від керованих і некерованих величин. У загальному виді імітаційна модель складається зі змінних параметрів і критеріїв, які у свою чергу можуть бути цілими функціями, прийнятими з обмежуючими умовами. Деякі процеси описуються логічними операціями у виді алгоритмів і блок-схем. Випадкові величини формалізуються у виді математичної залежності або генеруються безпосередньо ПЕВМ.

3. Встановлюється *адекватність моделі реальній ситуації*. Цей процес використовує метод аналізу та синтезу системи. Побудова моделі пов'язана зі спрощенням реальної системи методом абстрагування її на частини, потім окремі спрощені складові системи об'єднуються в єдине ціле з тим, щоб створити модель, адекватну реальній конкретній ситуації.

Точність сформованої імітаційної моделі й ухвалення рішень багато в чому обумовлюється достовірністю даних. Якщо дані подані фактичними показниками минулої діяльності, то їх достовірність може бути оцінена відомими статистичними методами. Коли ж необхідно використовувати майбутні дані,

описані якісно і кількісно, виникає необхідність встановлення їх достовірності. Економічні та соціальні рішення в основному спрямовані на майбутнє, отже, орієнтуються на використання апіорної інформації. Ця обставина визначає необхідність застосування прогнозних даних.

Розробка системи стимулів, що сприяють активізації учасників гри, повинна базуватися перш за все на мотивах, викликаних позитивними емоціями і у меншій мірі на негативних, оскільки останні гальмують розумову діяльність. Найскладнішим і важливим конструктивним елементом ділової гри є система стимулів, що базується на реально діючих умовах в різних виробничих організаціях.

7.4. Типологія ділових ігор

Ділові ігри можна систематизувати за низкою ознак. Найважливішими з них є: цільове призначення ділової гри, широта тематичних рамок, імітовані галузі управління, ступінь свободи рішень, рівень невизначеності рішень, характер комунікацій між учасниками, ступінь відвертості гри, комплексність моделі, що використовується, інструменти гри і форма її проведення. Схарактеризуємо докладніше кожен з ознак даної класифікації.

Залежно від функцій і цільового призначення ділові ігри підрозділяються:

- на *навчальні* (служать для підготовки управлінців, перепідготовки і підвищення кваліфікації фахівців);
- ділові ігри для *вирішення практичних задач* (застосовуються для колективної або індивідуальної підготовки управлінських рішень з урахуванням різноманіття впливаючих на ситуацію чинників і різних варіантів розв'язання проблеми);
- *проектні* ділові ігри (до них звертаються при проектуванні організаційних систем (підприємств, їх структурних одиниць тощо) та їх зміні, розробці функціонально-рольових структур підприємств);
- *дослідницькі* (використовуються для аналізу поведінки окремих співробітників або цілих колективів залежно від зміни зовнішніх або внутрішніх умов їх діяльності (наприклад при вивченні можливостей використання в організації різних систем оплати праці). Дослідницькі ділові ігри моделюють конкретні організаційні ситуації в режимі «що буде, якщо ...?». Це дозволяє прогнозувати різні варіанти змін організаційних ситуацій).

Широта тематичних рамок відображає масштаби і складність задач, які вирішуються у процесі ділової гри. *Комплексна* ділова гра передбачає відпрацювання методів рішення складної задачі в єдності її найважливіших аспектів, тобто охоплює комплекс взаємозв'язаних задач. *Приватна* ділова гра служить вирішенню однієї, певної задачі (наприклад, гра з вивчення і порівняння ефективності колективної та індивідуальної діяльності членів групи).

Ступінь свободи рішень і дій учасників гри може бути різним. Якщо гра допускає лише обмежений, наперед заданий спектр можливих рішень і відповідних поведінкових альтернатив (дій), то вона вважається *жорсткою*. У жорст-

ких іграх зміст кожного кроку гравця строго фіксується відповідно до формальної моделі імітованих процесів, а ухвалення рішень зводиться до вибору однієї із запропонованих альтернатив. Якщо ж гравці, дотримуючись загальних умови гри, діють правильно, їх рішення не регламентовані встановленим набором альтернатив, то гра є *м'якою*. Є і проміжні (напівжорсткі) типи ігор.

Залежно від **ступеня невизначеності ситуації** ділові ігри поділяються на *детерміновані* й *вірогіднісні*. Для перших характерна визначеність ситуації, заданність її основних параметрів, яка дозволяє гравцям ухвалювати однозначно правильні або неправильні рішення. Другі відрізняє неясність ситуації, мінливість параметрів, яка обумовлює можливість лише приблизних оцінок ситуації та ухвалення рішень з певним ступенем ризику.

Характер комунікацій учасників гри відображає залежність або незалежність дій її учасників один від одного і виступає одним з найважливіших показників її динамізму. В *інтерактивних* іграх така залежність має місце. Якщо ж у процесі гри її учасники діють самостійно й ухвалюють рішення незалежно від інших, то гра є *неінтерактивною*.

Області застосування визначають сферу, в якій використовується гра. *Загальні* ділові ігри моделюють діяльність всієї організаційної одиниці в певній ситуації, яка може змінюватися. *Функціональні* ігри служать відпрацюванню дій зі здійснення певної функції організації (наприклад, функції служби персоналу зі звільнення співробітників).

Відвертість ділової гри характеризує наявність і форми контактів між її учасниками. *Відкрита* гра або дозволяє контакти між її учасниками, або припускає колективне виконання задачі. *Закрита* гра не передбачає контактів між її учасниками.

Залежно від засобів, що використовуються, **інструментів** ділові ігри поділяються на *ручні* (розрахунки виконуються вручну і передбачають відпрацювання техніки рішення окремих задач управління) й *комп'ютерні* (ігри, що передбачають складний апарат моделювання організаційних процесів і припускають використання комп'ютерів, прогресивних мультимедійних інструментів та програмних продуктів). До комп'ютерних ігор належить переважна більшість проектних ділових ігор, а також багато навчальних і дослідницьких ігор.

За формою, або регламентом проведення, ділові ігри поділяються на *очні* (передбачають проведення гри з всіма учасниками у свій час і в одному місці) і *заочні* (передбачають проведення гри за схемами дистанційної технології).

Розглянута класифікація ділових ігор ґрунтується головним чином на їх формальних ознаках і не є вичерпною: предмет та метод ділових ігор дають можливість класифікувати їх з різних точок зору.

Залежно від змістовної конструкції та мети серед ділових ігор, які широко використовуються в управлінських процесах, можна виділити: рольові (у тому числі психодраму і соціодраму), груподинамічні вправи, планові ігри, групові дискусії, метод конкретної ситуації.

Психодрама – всі присутні діляться на безпосередніх учасників, що становлять експериментальну групу, й активних глядачів, які стежать за ходом

гри. Кожний герой гри програє свою роль, пов'язуючи її з життєвою ситуацією. Роль чітко не прописана і припускає імпровізовані дії. Інші члени групи постають партнерами головної дійової особи.

Соціодрама будується приблизно за тими ж принципами, що і психодрама. Проте тут бере участь природна група (наприклад, виробнича), причому виконавці можуть мінятися ролями. Це дозволяє акторам не тільки краще зрозуміти і пережити різні рольові позиції, але і скоректувати свою поведінку. Учасники соціодрами можуть програвати реальні ситуації своїх колективних відносин відпрацьовувати при цьому моменти внутрішньогрупової взаємодії з іншими групами.

Планова гра – це послідовне, часто поетапне програвання та опрацьовування (аналіз і осмислення) одиничних типових динамічних ситуацій, на основі яких робляться загальні висновки щодо розв'язання комплексної організаційної проблеми. Цей тип ігор відрізняється більшою наближеністю до реальних організаційних ситуацій.

Головні позитивні моменти планових ігор полягають у тому, що при їх використуванні видні наслідки ухвалених рішень і дій; набувається досвід, наближений до реальності, конкретних ситуацій на робочих місцях; формується вміння ефективно використовувати надалі принцип спроб і помилок, своєчасно виправляти допущені помилки та витягувати з них корисні уроки на майбутнє; виявляються труднощі на шляху розв'язання комплексних організаційних проблем, визначаються оптимальні способи їх подолання і розробляється загальна модель дій для досягнення мети. Через ці переваги планові ігри мають, не дивлячись на свою відносну дорожнечу, достатньо широке застосування в управлінні.

Метод групових дискусій поєднує окремі властивості та функції тестів і ділових ігор. Сутність цього методу полягає в тому, що великій кількості учасників (наприклад, претендентам на вакантну посаду) надається однакове завдання, яке вони мають виконати індивідуально і відповідно зафіксувати. Потім за допомогою групового обговорення випробовувані мають ухвалити загальне рішення. Проаналізувавши індивідуальні й колективне рішення, а також поведінку учасників дискусії, керівник (або група експертів) може оцінити як їх індивідуальний потенціал, так і здібності аргументовано відстоювати свою точку зору й переконувати в її правильності інших.

В останні десятиріччя широко розповсюдився *метод (вивчення) конкретної ситуації*, який базується на ситуаційному підході в управлінні. Головна ідея цього підходу в тому, що на основі мети, цінностей і норм організації, дії керівника (рівно як і інших співробітників) мають виходити з конкретної, реально існуючої ситуації, враховувати її найважливіші параметри та їх зміни. Ділова ситуація є переліком релевантних даних про організацію, її навколишнє середовище, положення (посади) дійової особи і його задачі.

Опис ситуації містить таку інформацію: про суб'єкта (особу, групу або організацію), яка займає центральне місце у ситуації (опис суб'єкта може проводитися в різних формах: у виді мети і стратегії суб'єкта або фактичної інформації про його діяльність); про партнерів, конкурентів і (або) інших дійових

осіб, з якими взаємодіє суб'єкт ситуації; про умови, в рамках яких існує та змінюється ситуація.

Ділова ситуація має бути близькою до реальності, оскільки без цього не можна добитися природності дій учасників. Існує декілька типів конкретних ситуацій (*кейсів*).

З погляду результату гри вони діляться на *проблемні та проектні*. У проблемних ситуаціях результатом дій є визначення і формулювання основної проблеми (проблемного поля), а також оцінка складності її розв'язання. За джерелом інформації кейси поділяються на ті, що *описують реальні ситуації і штучно сконструйовані* для навчальної мети або для опрацювання гіпотетичних проблем.

За допомогою методу конкретної ситуації виробляються вміння і навички індивідуального або групового рішення поставлених задач. Важливими перевагами його є висока наближеність до реального життя організації, порівняно невеликі фінансові й тимчасові витрати, швидкість проведення гри, багатоваріантність і багатоцільовий характер використання.

Останніми роками в багатьох країнах широке застосування одержує такий типовий різновид методу конкретної ситуації, як «*кейс-стаді*» (дослівно «вивчення ситуацій»). Тимчасова обмеженість кейс-стаді обумовлена заданністю ситуації. На відміну від багатьох інших ділових ігор, поведінка учасників кейс-стаді прив'язана до однієї або декількох заданих ситуацій. Найбільший ефект використання кейс-стаді дає при роботі з керівниками й іншими учасниками трудової діяльності: в цьому випадку можна конструювати ігрові ситуації, безпосередньо відтворюючи повсякденну обстановку даної організації або ж типові для низки підприємств проблеми.

Змістовий модуль 8. Влада та управління

- 8.1. Основні підходи до вивчення влади.
- 8.2. Визначення підстав влади.
- 8.3. Сутність влади з погляду системного підходу.
- 8.4. Маніпуляція як спосіб управління та прояву влади.

8.1. Основні підходи до вивчення влади

Процеси управління в організації неможливі, якщо у керівників відсутні владні повноваження. Тільки використовуючи владні повноваження керівника, можна скоординувати дії працівників, які мають різні цілі, потреби й інтереси.

Вивчення владних відносин стикається зі значними труднощами, які обумовлені в першу чергу різним трактуванням сутності влади. Термін «влада» пов'язаний з основною суперечністю соціології, яка полягає у розстановці пріоритетів:

- а) особистість (взаємодіючі особи) й особиста свідомість;
- б) колектив (група, організація) і колективна свідомість.

Додаткову складність додає те, що основні положення підходів до визначення сутності влади справедливі й найтіснішим чином пов'язані між собою, проте часто несумісні при вирішенні практичних задач використання влади. Дана суперечність відобразилася в існуванні *трьох основних підходів до визначення влади*:

- 1) як невід'ємного, іманентного особистісного атрибута, існування якого обумовлено особливостями внутрішньої структури особистості;
- 2) трактування влади як специфічного типу міжособистих відносин;
- 3) визнання влади тільки як властивості соціальної системи, коли вона розглядається як необхідний атрибут структури організації, що представляється у виді соціальної системи.

1. Влада як властивість особистості. Корені цієї достатньо поширеної концепції – в класичній концепції З. Фрейда, відповідно до якого підстави влади визначаються особливостями підсвідомості людини, вірніше, взаємодіями активної свідомості (Я або Его), несвідомого (Ід) і культурного впливу на людське Я (супер-Его).

Прагнення до задоволення примушує людину з неминучістю йти на поступки іншим людям для задоволення своїх потреб і бажань. Існування в особи такого прагнення призводить до підкорення одних людей іншим. Відносини влади – підкорення виникають через наявність у людей різної кількості внутрішньої енергії.

У результаті в групі або суспільстві відбувається розділення на тих, хто має владу, прагне її завоювання будь-яким шляхом, і тих, хто вимушений і готовий підкорятися цій владі. Зміцнення відносин, що виникають в результаті цього, здійснюється через ін'єкції відносин диктату в структуру особистості за допомогою деякого набору психічних і культурних способів.

Психологічний підхід до вивчення проблеми формування і розвитку відносин влади не позбавлений теоретичного й практичного (з погляду психоаналізу) інтересу, проте у рамках дослідження управлінських процесів його застосування вкрай обмежено, у зв'язку з чим цей підхід докладно не розглядатиметься.

2. Влада як особливий тип міжособистих відносин. Підхід до розуміння влади як специфічного типу людських взаємовідносин (реляціоністська концепція влади) базується на тому, що дослідники концентрують увагу на взаємодіючих особистостях, які становлять специфічні відносини (наприклад, керівник і підлеглі), коли одні з них не можуть ухвалювати рішення та робити значущі для організації дії без втручання інших.

Найхарактерніше для даного підходу визначення влади, сформульовано американським дослідником відносин влади Р. Далем, який вважає, що *влада – це такі відносини між соціальними одиницями, коли поведінка однієї або більше одиниць (відповідальні одиниці) залежить при деяких обставинах від поведінки інших одиниць (контрольовані одиниці)*. Тут увага зосереджується перш за все на соціальних одиницях, потім на відносинах між ними, а вплив соціальних структур на ці відносини практично не враховується.

Докладніше і більшою мірою придатне для практичної діяльності визначення запропонували американські соціологи *Г. Лассуелл* і *А. Кеплен*: *влада – це участь в ухваленні рішень: А має владу над В відносно цінностей К якщо А бере участь в ухваленні рішень, що впливають на політику В, пов'язану з цінностями К*. При такому підході сутність влади не міняється: існують соціальні одиниці, які діють раціонально і ухвалюють рішення і в ході взаємодії А здатний за допомогою санкцій блокувати або схвалити політику (лінію поведінки) В.

Достатньо просте і вельми задовільне зауваження дав англійський соціолог *Р. Мартін*. Розглядаючи сутність владних відносин, він відзначив, що ... *влада, яка контролює і впливає на Іншого, означає контроль над речами, які він цінує тобто цінностями*. Цінності, що беруть участь у відносинах контролю, можуть набувати різних форм ... залежно від існуючої культури і форми соціальних зв'язків. *Іншими словами, влада міститься в залежності Іншого*. Очевидно:

1) що в управлінні будь-якими процесами, які відбуваються в організації, влада має бути наявна у всіх ухвалюваних рішеннях, стосується це технології, інформації або чогось іншого;

2) для здійснення будь-яких владних функцій має бути залежність інших людей від дій керівника, заснованих на його великих знаннях, досвіді або чомусь іншому. Згідно з цим підходом, безглуздо говорити, що дана особа має владу, якщо не вказати, над ким він або вона володарює.

Механізм формування відносин влади в процесі міжособових відносин.

1. *На першому етапі* формування відносин влади суб'єкт А (індивід, що застосовує владу) виявляє активне ставлення до влади.

При цьому в А виникає *мотив влади*:

- або через досягнення ним певного статусу (наприклад, посади керівника), коли рольові вимоги спрямовані на зміну поведінки підлеглих,
- або через те, що влада є внутрішнім мотивом особи, коли індивід спочатку незалежно від статусу націлений на домінування над іншими особами (цей мотив найсильніший).

Для виникнення відносин влади має існувати інший індивід В, у якого виникає *мотив підкорення*, обумовлений:

- потребою, яку може задовольнити тільки певний соціальний об'єкт А (тобто має існувати відношення залежності В від А);
- мотив підкорення може бути внутрішнім мотивом людини, яка відчуває себе некомфортно, якщо їй доводиться самостійно ухвалювати важливі рішення.

У будь-якому випадку в індивіда В є «слабке місце», завдяки наявності якого А може нав'язати йому контроль за поведінкою.

2. *На другому етапі* формування міжособистих відносин влади між індивідами А і В *виникає обмін цінностями*. Так, індивід А може передати В матеріальні цінності, а індивід В надати А потрібну йому інформацію.

Щоб відбувся обмін, індивід А має підключити до системи відносин з В *додаткові ресурси*. Це найважливіший момент у процесі формування відносин влади. Дійсно, не дивлячись на силу свого мотиву влади індивід А не зможе добитися від В зміни поведінки, якщо у нього не буде необхідної кількості ресурсів (фізичної сили, особистої привабливості, грошей, посади, інформації, зв'язків, престижу, впливу тощо).

Внаслідок введення в систему ресурсів зі сторони А обмін між А і В стає нерівним, асиметричним. Нарешті, виникає момент, коли В йде на поступки, тобто поведінка В змінюється в бік, вигідний для А. При цьому А може (за наявності ресурсів) діяти, у напрямку продовження асиметричного обміну, і добиватися подальших поступок з боку В. Такі ситуації постійно виникають між людьми в ході неформальних відносин, а також у процесі управління.

3) Визначення влади з погляду *соціально-психологічних концепцій*. У рамках цих концепцій найбільш поширене класичне визначення влади М. Вебера: *«...влада – це можливість вольового перетворення соціальних відносин суб'єктом всупереч опору незалежно від того, в чому ця можливість виражається»*.

При цьому розумінні феномена влади Т. Парсонс, виділяє дві проблеми:

1. Згідно з визначення М. Вебера, індивід А долає опір В, з чого виходить, що інтереси В приносяться в жертву інтересам А. Але в цьому випадку повністю ігнорується можливість того, що владні відносини можуть бути відносинами угоди (компромісу), тобто влада може бути ресурсом досягнення мети як А, так і В. Наприклад, у кредитних відносинах гроші можуть бути ресурсом обох учасників.

2. М. Вебер змішує якості взаємодій між людьми й якості особистості. За такого підходу з поля зору повністю випадає той вплив на відносини влади, який надають соціальні структури, культура, яка розглядається як система норм соціальні ролі й багато інших чинники.

Таким чином, реляціоністські підходи практично ідентичні підходам до дослідження соціальних об'єктів як закритих систем. В обох випадках увага дослідника зосереджується виключно на безпосередніх виконавцях і на їх взаємовідносин на розподілі ресурсів між ними, але не враховується різноманіття взаємопов'язаних умов зовнішнього середовища.

Американські соціологи Р. Даль і Дж. Юліман визначають *владу як переважний, наступальний аспект людських відносин і у зв'язку із цим вважають, що відносини влади виявляються переважно в жорсткому контролі через примушення або підкорення в результаті відповідності нормам поведінки, заснованим на високому ступені соціального страху*.

За твердженням послідовників цього підходу, підставою будь-яких владних відносин в організації є відносини панування-підкорення. На практиці даний підхід вельми поширений, особливо в організаціях, де немає сталих відносин між її членами, в організаціях з низькою культурою виробництва, де керівники вважають, що членам організації не обов'язково цікавитися кінцевим результатом своєї роботи.

Інший підхід запропонований англійським дослідником влади Д. Уінтером, який вважає, що *соціальна влада – це здатність справляти бажані ефекти в поведінці або переживаннях іншої людини*. Вже з визначення зрозуміло, що в даному підході влада не розглядається тільки як засіб придушення, заснований на примушенні; в своїх проявах влада може бути вельми різноманітною. Щоб бажаним чином вплинути на поведінку інших людина чинить різні дії.

Індивід чинить активний вплив на поведінку іншого індивіда:

а) якщо він здійснює активні насильні дії; надає допомогу, підтримку, сприяє виконанню будь-якого прохання, дає пораду; намагається управляти іншим шляхом впливу на умови його життя або використання наявної інформації про деякі боки його життя; вдається до переконань, домовленостей, впливу; намагається справити враження на інших;

б) чинить дії, не спрямовані безпосередньо на іншого, але ці дії породжують в іншого сильні позитивні або негативні емоції;

в) піклується про власне соціальне положення або репутацію і через це впливає на поведінку інших людей, не відчуючи цілком певного мотиву до використання влади.

Очевидно, що підхід Д. Уінтера більш гнучкий у порівнянні з концепцією Р. Даля і Дж. Юлімана. Влада, заснована на примушенні, – лише окремий випадок прояву владних відносин, а на перше місце висуваються чинники морального впливу, референтної влади авторитетної влади, тоді як насильство або загроза, опір влади відходять на другий план.

Сьогодні в організаціях все більшою мірою схиляються до «м'якого використання» влади, тобто влади, заснованої на впливі та моральному авторитеті керівників, хоча при цьому не заперечуються і насильні методи, але вони розглядаються як крайній випадок прояву влади, коли вичерпані можливості решти способів дії на поведінку підлеглих.

8.2. Визначення підстав влади

Диференційований підхід до використання влади керівниками організацій приводить до питання про те, які ресурси влади найефективніші в різних ситуаціях. Американські соціологи Дж. Френчі і Б. Рейвен виділили вісім засобів владної дії (*підстав влади*). Ця типологія зараз вважається класичною.

1. *Влада примушення*. Її сила визначається очікуванням керованого об'єкта застосування влади (назвемо його В) у тій мірі, в який управляючий суб'єкт влади (назвемо його А) здатний покарати В за небажану поведінку шляхом фізичної дії обмеження свободи пересування або дій у деякому соціальному просторі, блокування задоволення тієї або іншої потреби.

Крім того, у даному випадку грає роль очікування того, наскільки А здатний зробити так, щоб застосування санкцій залежало від ступеня відхилення поведінки В, від нормативного. Крайні випадки влади примушення – застосування безпосередньої фізичної дії. В організаціях така влада здійснюється у ви-

ді угоди між керівниками і підлеглими, порушення якої з боку підлеглих загрожує штрафами, доганами, звільненнями й іншими подібними санкціями.

2. *Влада зв'язків* заснована на зв'язках суб'єкта А, який застосовує владу, з впливовою або володіючою великими ресурсами влади особою С. Саме через особу С суб'єкт А може вплинути на поведінку об'єкта застосування влади В. Хоча зміни поведінки в бажаний для себе бік добивається А, об'єкт влади орієнтований не на нього, а на третю особу С, яка напряду не задіяна в ситуації застосування влади.

3. *Влада експерта*. Ресурсом влади, який дозволяє суб'єкту А змінювати в потрібний йому бік поведінку об'єкта влади В, є сукупність знань, навичок, інтуїції та вмінь, які В приписує А. В вважає А експертом в певній області (знає де, куди і як) та через це підкоряється йому тільки в межах цієї галузі, з якою пов'язані його потреби й інтереси, що вимагають компетентності А. У даному випадку влада обмежена певною ситуацією, сферою компетентності А.

4. *Референтна влада* (або харизма). Тут сила влади залежить від бажання об'єкта дії влади В бути схожим або чинити так, як суб'єкт влади А – носій харизми – влади, побудованої на силі особових якостей і здібностей лідера. Ідентифікуючи себе з А, В захоплюватиметься їм, буде прагнути бути схожим на нього, тому В виконуватиме багато бажань і вказівок А, пов'язаних зі зміною своєї поведінки, оскільки думка А вельми значуща для нього. Владний вплив у даному випадку легко сприймається В.

На думку англійського дослідника Д. Коттера, як правило, чим більшою мірою керівник є для когось ідеалом, тим більшою мірою виявляється пошана підлеглих до такого керівника. Шановному й обожненому керівнику було б достатньо влади прикладу: підлеглі слухалися б його тому, що люблять його та ототожнюють себе зі своїм начальником.

5. *Нормативна влада* задіює безпосередньо механізм дії нормативних культурних зразків на поведінку індивідів. Влада в даному випадку заснована на «інтерналізованих В нормах, згідно з якими А має право контролювати дотримання певних правил поведінки і у разі потреби наполягати на їх виконанні».

Іншими словами, А створює нові або використовує старі, вигідні йому соціальні норми. При цьому основною задачею А є створення умов для інтерналізації цих норм більшістю групи таким чином, щоб вони вважали ці норми справедливими і такими, які складають необхідну частину їх субкультури, відчували дискомфорт при їх порушенні.

Слід визнати, що така підстава влади є найпереважнішою для керівників у процесі управління, оскільки не вимагає витрат додаткових управлінських ресурсів, спрямованих на контроль за виконанням нормативних вимог. Крім того, такі норми діють протягом достатньо великого проміжку часу. Тут негативним моментом можна вважати низьку сприйнятливості до соціальних змін через вельми значну стійкість інтерналізованих нормативних зразків.

6. *Інформаційна влада* заснована на тому, що А має інформацію, яка є достатньо цінною об'єкту владної дії В. Через те, що В потребує цієї інформа-

ції, хоче бути «в курсі», то за передачу цієї інформації А може вимагати поступок у поведінці В.

У такому обміні використовується різна інформація – від інформації інтимного характеру, що дозволяє здійснювати шантаж, до ділової інформації, необхідної для успішного виконання поставленої задачі в умовах організації. У діяльності сучасних організацій інформації як ресурсу влади придається все більшого значення як у сфері міжособистого спілкування, так і у сфері взаємодії між організаціями, а також між організаціями і соціальними інститутами суспільства.

7. *Влада винагороди* є вельми поширеним засобом застосування влади і зводиться до дії через «очікування В того, якою мірою А може задовольнити один з його (В) мотивів і наскільки А поставить це задоволення в залежність від бажаного для нього поведінки В».

Використання цієї підстави влади пов'язано з двома істотними моментами. По-перше, А має мати ресурси для задоволення будь-якого мотиву В і знати силу дії на цей мотив з метою його задоволення. По-друге, А має змусити В чинити певним чином, граючи на задоволенні цього мотиву. Друга умова влади через винагороду досягається далеко не завжди і винагорода не приводить до потрібної А зміни поведінки В.

8. *Влада через участь (залучення)* підлеглих до процесів управління. Тут А не нав'язує свою волю В, а просто пропонує В взяти участь у формулюванні мети організації або її підрозділів, а потім в її реалізації (ця мета має бути вигідна А). Надалі В починає слідувати цій меті, оскільки вважає їх якоюсь мірою своєю власною і відчуває себе зобов'язаним щодо тих, з ким розробляв мету в одній команді. Така підстава влади може застосовуватися керівниками лише при достатньо високій культурі підлеглих.

Класичний аналіз підстав або способів застосування влади дозволяє здійснювати цілеспрямований вибір керівниками організації способів впливу на підлеглих залежно від ситуації, що складається в галузі міжособистих відносин.

Разом з тим в ході практичного використання запропонованої моделі у неї виявилася низка *недоліків*. Основний з них складається в тому, що при використанні цього підходу з аналізу «непомітно виключається вплив інших груп і соціальних інститутів на характер владних відносин». Треба зазначити, що даний недолік не може бути повністю виключений у рамках концепції влади як типу міжособистих відносин. Крім того, у даній моделі абсолютно не враховуються характеристики групи, в якій застосовуються запропоновані підстави влади.

8.3. Сутність влади з погляду системного підходу

Включеність відносин влади на правах підсистеми в системний об'єкт дозволяє абсолютно по-іншому підійти до визначення сутності влади. На думку *Т. Парсонса*, влада тоді впевнено виконує взаємозв'язані обов'язки, які *об'єднані в систему* колективної організації, коли ці обов'язки *легітимовані відповідно до їх відносин, до колективної мети* і коли у разі неслухняності існує можливість

примушення за допомогою *негативних соціальних санкцій* за наявності дійсної сили примушення.

З'ясуємо деякі терміни:

- *«об'єднання в систему»* – здатність переносити владу з одного зв'язку на інший, що представляється як політичний еквівалент економічному розділенню бартерних і ринкових зв'язків;
- *«легітимація відповідно до відношення до колективної мети»* – ухвалення даного зв'язку обома сторонами відповідно до їх функцій у досягненні мети даної системи;
- *«негативні соціальні санкції»* – використання матеріальних позбавлень як певний моральний тиск для досягнення передбаченої поведінки об'єкта владної дії, поведінки, бажаної для того, хто використовує владу в даній ситуації.

За системною теорією, влада пронизує соціальні структури і має властивість перетікати від одних структурних елементів до інших у результаті складних структурних обмінів. У разі обмеження дії зовнішнього середовища сума влади в системі залишається незмінною (за аналогією із сумою грошей, що передається одним суб'єктом іншому) і диференціюється серед структурних одиниць, побудованих за ієрархічним принципом, який в умовах організації означає, що можливе ухвалення рішень та контроль вищих рівнів управління відносно низьких, але не навпаки.

З погляду системного підходу влада завжди заснована на узгодженні, (яке швидко порушується або довготривале) щодо застосування керівним органом владних ресурсів. Ці угоди регулюються організаційною колективною метою, заснованою на загальній системі цінностей, що у свою чергу призводить до єдиної системи санкцій за порушення владних встановлень.

Відповідно до системної теорії влади:

1. *Влада* в організацію спочатку *дається ззовні* з двох джерел:

а) від системи більш високого рівня, в яку дана організація входить як підсистема, коли, наприклад, міністерство або інша висока інстанція пропонує фахівцю посаду директора організації;

б) задається ринковою кон'юнктурою, коли фірма створюється з певними привілеями влади у керівників фірми.

2. *Влада* спочатку *надходить* тільки на *найвищий рівень управління* організацією й у виді строго обмеженої суми влади.

Так, директор підприємства або президент фірми одержує владу над певною кількістю ресурсів може впливати на певне число працівників згідно зі суворо визначеними нормами.

Сума влади, що надається вищому ешелону керівництва, може зберегтися на первинному рівні. Зокрема, це характерне для малих організацій, де може бути один керівник – директор, а вся решта персоналу складається з виконавців. Проте зі зростанням організації директор передає частину своїх повноважень на більш низькі рівні управління, оскільки неможливо одному вирішувати всі питання управління організацією. Передачу владних повноважень від вищо-

го керівництва на більш низькі рівні називають делегуванням влади або *делегуванням владних повноважень*.

Делегування влади породжує важливу управлінську проблему в організації – проблему втрати влади. Для пояснення механізмів втрати і придбання влади в системному підході використовують *принцип «zero sum»* (нульової суми), запозичений з теорії ігор, – приріст влади в одній частині системи на певну величину з неминучістю призводить до втрати влади в іншій частині (або інших частин) системи на цю ж величину. Іншими словами, якщо керівник втратив якусь частку своєї влади в соціальній групі, то хтось придбав цю частку в тому ж обсязі.

Таким чином, при делегуванні влади, тобто при передачі керівництвом організації владних повноважень керівникам підрозділів, керівництво організації всякий раз втрачає владу. Це означає, що керівники підрозділів організації самі можуть визначати заохочення і покарання, проводити власну кадрову політику і т. ін. Але в роботі з підлеглими керівники не втрачають свою владу на завжди. В іншому випадку вище керівництво організації просто не мало б влади над керівниками підрозділів.

Причини збереження влади керівниками:

1. Керівник може повернути владу, делеговану керівнику нижчого рівня, за допомогою контролю його діяльності. Звітність низового керівника і компетентність вищого керівника в питаннях, що стосуються діяльності підрозділу організації, дозволяють вищому керівнику надавати чіткі вказівки, застосовувати владні повноваження і тим самим відбирати делеговану владу. Коли вищий керівник здатний здійснювати чіткий контроль за діяльністю керівників підлеглих йому підрозділів, він при делегуванні влади ніби дає її у позику на певний час (до контрольної перевірки).

2. Вищий керівник завжди має такий важливий ресурс влади, як посадовий статус в організації. Використовуючи формальні структурні зв'язки, він може, наприклад, здійснити реорганізацію підрозділу, який вийшов з-під контролю.

3. Відповідно до норм управління в організації вищі керівники мають зберігати за собою контроль за зв'язками із зовнішнім середовищем. Вище керівництво будь-якої організації вельми хворобливо реагує на ті ситуації, коли підлеглі їм керівники підрозділів самотійно і без їх відома налагоджують зв'язки із зовнішнім середовищем (укладають угоди, проводять обмін ресурсами і т.і.). Ця реакція цілком природна, оскільки вище керівництво перешкоджає втраті власної влади, позбавляючи низьких керівників доступу до додаткових владних ресурсів. У деяких випадках вище керівництво не здатне повернути делеговану владу через неможливість здійснення належного контролю за діяльністю підрозділів, наприклад, через недостатню компетенцію, недосконалу технологію, брак інформації, відсутність зворотного зв'язку з підлеглими.

8.4. Маніпуляція як спосіб управління та прояву влади

Маніпулювання особистістю, використання різних засобів і технологій інформаційно-психологічного впливу на людей стало досить звичайним явищем як у побутовому житті, так і в економічній конкуренції, політичній сфері і, звичайно, в управлінських процесах та проявах влади на всіх рівнях.

Маніпуляція – це дії, спрямовані на «прибирання до рук» іншої людини, керування нею, яке здійснюється настільки майстерно, що у тієї створюється враження, ніби вона самостійно управляє своєю поведінкою.

Поняття «маніпуляція» вживається в наступних переносних значеннях. По-перше, як *позначення специфічного загального підходу до соціальної взаємодії та управління*, яке припускає активне використання різноманітних способів і засобів прихованого примушення людей. У цьому значенні маніпуляція, маніпулятивний підхід, маніпулювання замінює термін «макіавеллізм» як образ політичної діяльності, що не нехтує будь-якими засобами для досягнення поставленої мети. Його використання щодо засобів масової комунікації та політичних заходів означає дії, спрямовані на програмування думок, поривань, мети мас і психічних станів населення. Кінцева мета таких акцій – це контроль над населенням, його керованість.

По-друге, маніпуляція використовується як *позначення специфічного виду психологічної дії*. У цьому значенні використовуються також поняття «маніпулятивна дія», «психологічні маніпуляції», «маніпулювання громадською думкою» і «маніпулювання суспільною свідомістю», «міжособисті маніпуляції», «соціально-політичні маніпуляції особистістю» та ін.

По-третє, поняття маніпуляції використовується для *позначення певних організаційних форм* застосування таємного примушення людини й окремих засобів або стійких поєднань прийомів прихованої психологічної дії на особистість. Причому можна виділити прості «одноактні маніпуляції» або акти маніпулятивної дії, а також складні, які можна умовно позначити як маніпулятивні ігри.

Іншими словами, процес маніпулювання може бути розтягнутий в часі й являти багатокрокову поетапну процедуру маніпулятивної дії на людину. Він може бути відносно *простим*, що містить «одноактний період» спілкування з використанням одного або декількох прийомів маніпулятивної дії, або структурно достатньо *складним*, тобто містити комплекс (систему) різноманітних маніпулятивних прийомів, дія яких спрямована на різні психологічні структури особистості й використання різних психологічних механізмів з поетапною реалізацією цих прийомів у певні періоди часу та у різних ситуаціях взаємодії.

Серед організаційних форм комплексного використання *способів прихованого примушення людей* можна виділити **дві основні категорії**:

1) ті з них, які *мають специфічну сферу застосування*, обмежене коло об'єктів дії та не зачіпають безпосередньо в масовому порядку значні групи населення. Це, зокрема, оперативні ігри, спеціальні й таємні операції.

До цієї категорії можна також віднести деякі кризові технології, політичні ігри і лобіювання у випадках, коли вони не входять як складові компоненти

більш великомасштабних організаційних форм таємного примушення людей, наприклад, при інформаційно-психологічних операціях;

2) такі ж організаційні форми, як психологічні операції в політичній боротьбі, інформаційно-пропагандистські й рекламні кампанії, *спрямовані*, як правило, *на великі групи населення*, тобто для них практично кожна людина є об'єктом дії і прихованого психологічного примушення.

Як найуніверсальнішу маніпулятивну технологію, яка найбільш широко і активно використовується в масових інформаційних процесах, в першу чергу, доцільно виділити *формування та розповсюдження образів*. Сутність її в тому що залежно від мети і конкретних задач формуються та розповсюджуються наперед «сконструйовані образи» або іміджі конкретних осіб, фірм і організацій, ідей, програм, товарів тощо, які, як правило, не адекватно відображають реальні істотні їх характеристики і, таким чином, дезорієнтують людей, на яких спрямована інформаційно-психологічна дія.

Таким чином, сукупність культурно-історичних, соціально-економічних і політичних умов об'єктивно визначає обумовленість використання в політичній боротьбі психологічних маніпуляцій в інформаційно-психологічній дії на населення. Як провідна маніпулятивна технологія використовується формування політичного іміджу – конструювання і розповсюдження з використанням у першу чергу засобів масової комунікації образу привабливого політика позитивно сприйманого більшістю населення та як інша сторона – розповсюдження негативного іміджу опонента. Співвідношення акцентів між цими сторонами визначається залежно від конкретних умов і обраної тактики політичної боротьби.

Розглянемо, які можуть бути джерела, що підвищують ступінь неадекватності, ілюзорності інформаційного середовища суспільства.

Одним з них є об'єктивна складність самого світу та процесу його пізнання, помилки і помилки людей, що пізнають його.

В іншу групу джерел загроз для особистості можна об'єднати дії тих людей, які, переслідуючи власну мету, добиваються цього, використовуючи різні способи інформаційно-психологічної дії на інших без урахування їх інтересів, а часто просто вводячи в оману, діючи врозріз з їх інтересами і завдаючи їм збитку. Це діяльність різних осіб – від політичних лідерів, державних і суспільних діячів, представників засобів масової комунікації, літератури та мистецтва до повсякденних наших партнерів міжособистісної взаємодії.

Учасники переговорів, використовуючи різні способи маніпулювання інформацією, реалізують технологію рефлексивного управління, щоб досягти своєї мети і вигідніших умов для себе, як правило, за рахунок утиску інтересів іншої сторони. Причому це відбувається як в ситуаціях, що зачіпають інтереси окремої людини або декількох осіб, так і міждержавні відносини, в яких ціною маніпуляцій постають інтереси цілих народів та навіть, як свідчить історія, саме їх існування.

Доступ до широкомасштабного використання нових інформаційних технологій і контролю за засобами масової комунікації в багато разів посилює можливості інформаційно-психологічної дії на людей за допомогою зміни ін-

формаційного середовища суспільства. Найбільшою мірою це можливо для різноманітних соціальних організацій – різних об'єднань людей, соціальних груп, суспільних, політичних і державних структур, деяких соціальних інститутів суспільства.

Так, для особи може бути інформаційно-психологічно небезпечна діяльність різних угруповань та об'єднань людей, зокрема, деяких політичних партій, суспільно-політичних рухів, націоналістичних й релігійних організацій, фінансово-економічних і комерційних структур, лобістських та мафіозних груп тощо.

Їх діяльність стає небезпечною, коли для досягнення своєї мети вони починають застосовувати різного роду засоби інформаційно-психологічної дії, змінюючи за допомогою цього поведінку людей таким чином що завдається збитку їх же інтересам. Широко відомі приклади діяльності такого роду деяких релігійних сект, провокації національно-етнічних конфліктів, несумлінної реклами, зокрема, гучна історія з АТ «МММ» (в якого не було проблем, але ці проблеми виникли у більшості його клієнтів).

Як ще одне джерело загроз інформаційно-психологічної безпеки особи за певних умов можна виділити саму державу, органи державної влади й управління. Це пов'язано з діями державних лідерів правлячої еліти. Небезпека виникає, коли вони, реалізуючи власні інтереси, а іноді й просто амбіції, використовують потужність державного апарату для надання інформаційно-психологічної дії на людей, маскуючи свої дії та справжню мету, яка не відповідає інтересам держави, суспільства і населення країни.

Окрім цього, джерелом небезпеки можуть бути індивідуально-психологічні особливості державних лідерів, що впливають на адекватність ухвалення ними найважливіших державних рішень, що визначають політику держави і, відповідно, організацію та практику інформаційно-психологічної дії, що спрямовується на людей з використанням можливостей державного апарату.

Отже, основні джерела інформаційно-психологічної дії на людину в узагальненому виді можна подати таким чином:

- держава (у тому числі іноземні), органи влади й управління та інші державні структури й установи;
- суспільство (різні суспільні, економічні, політичні та інші організації, у тому числі зарубіжні);
- різні соціальні групи (формальні й неформальні, стійкі та випадкові, великі й малі, за місцем проживання, роботи, навчання, служби, сумісному проживанню і проведення дозвілля тощо).
- окремі особи (у тому числі представники державних та суспільних структур, різноманітних соціальних груп й тощо).

Як основні засоби інформаційно-психологічної дії на людину в узагальненому виді виділяються такі:

- а) засоби масової комунікації (у тому числі інформаційні системи, наприклад, інтернет й ін.);

б) література (у тому числі художня, науково-технічна, суспільно-політична, спеціальна тощо);

в) мистецтво (у тому числі різні напрями так званої масової культури та ін.);

г) освіта (у тому числі системи дошкільної, середньої, вищої та середньої спеціальної державної й недержавної освіти, система так званої альтернативної освіти та ін.);

д) виховання (всі різноманітні форми виховання в системі освіти, суспільних організацій – формальних і неформальних, система організації соціальної роботи та ін.);

е) особисте спілкування.

Змістовний модуль 9. Концепція соціальної адекватності менеджменту

9.1. Адекватність як якісна характеристика процесів управління в суспільстві

9.2. Підходи до визначення методологічних позицій аналізу феномена соціально-адекватного управління (менеджменту)

9.3. Оцінка ступеня адекватності системи управління

9.1. Адекватність як якісна характеристика процесів управління в суспільстві

Серед причин, що спричинили системну кризу українського суспільства, центральне місце посідає параліч системи управління на всіх рівнях. Функціональна неспроможність практично всіх ланок соціального управління знайшла своє вираження в соціальній неадекватності управлінських впливів на об'єкти управління. При визначенні й аналізі цих причин використовується широкий сенс поняття «соціальне», коли воно тотожне поняттю «суспільне». Такий підхід може бути цілком виправданий, якщо погодитися з тим, що поведінка людини постає об'єктом соціальних відносин, а це, у свою чергу, є визначальним для соціального менеджменту (управління).

Терміном «адекватний» (від лат. *adaequatus* – прирівняний) – визначається те, що є відповідним, узгодженим. Оцінка процесу управління суспільством, державою з погляду його якісних сторін привертала увагу багатьох мислителів минулого.

Конфуцій вважав, що вищим принципом управління державою є *гуманність*. Дотримання сукупності соціальних норм, які можуть змінюватися залежно від конкретних умов, але обов'язково мають укладатися в шкалу «обов'язок-справедливість», є неодмінною умовою успішності державного управління. Гуманізм і прихильність моральним аспектам в управлінні, за *Конфуцієм*, посідають, у зв'язку із цим, головне місце. Дуже корисною є його рекомендація для розв'язання проблем, що виникають в умовах проведення реформ, при виникненні труднощів в управлінні. Для цього запропонований ме-

тод «виправлення імен». Згідно з ним використовувати речі необхідно відповідно їх «іменам», тобто адекватно їх істинній природі. Сьогодні це означає не ховатися від проблем і вдавати, що їх не існує, а, вирішуючи їх, не захоплюватися частковостями, йти до кінця. Найголовніше – пам'ятати, що *будь-які управлінські рішення ухвалюються на користь людей, в ім'я людини*. Якщо з'являється проблема приватизації, то проводити її слід не на користь окремих кланів або соціальних груп, а на користь всіх і кожного члена суспільства. Український варіант приватизації показав, що ми не прислухалися до порад мудреця, ще раз переконав у відсутності адекватного, тобто відповідного потребам народу управляючого впливу з боку керівництва.

Успішність державного управління з погляду іншого китайського мислителя *Хань Фей-цзи* (280-233 рр. до н. е.) принципово відповідала наявності й застосуванню кодексу норм поведінки і діяльності людей. Головними складовими ефективного управління державою мають бути *закон, влада і політичне мистецтво*. Закон має бути загальнодоступним і однозначним, що забезпечує єдність його розуміння. Якщо ця умова не виконується, важко говорити про відповідність управлінських дій масштабам задач, які вирішуються, а саме адекватності управління. Влада при цьому є тільки можливістю результативно впливати на людей, а політичне мистецтво правителя має містити вміння добирати виконавців (урядовців) і, не брати участь у повсякденному управлінні, тобто не відволікатись на рішення поточних задач.

Класик давньогрецької філософії *Платон* розглядав управління як мистецтво, що виявляється в найвищому рівні *пізнання закономірностей управління* і майстерному застосуванні цього знання на практиці. Одночасно він вказував на принципову значущість такої якості як адекватність, розуміючи її як відповідність, причетність до міри при розгляді складних явищ. У зв'язку із цим адекватність управління як соціального процесу близька поняттю «справедливість» у тлумаченні Платона, який наголошував, що хто має намір добре застосовувати своє мистецтво, той ніколи не діє заради власного блага, але вболіває тільки заради вищого блага для своїх підлеглих.

Герберт Спенсер, вказуючи на необхідність для функціонування людського суспільства регулятивної системи з різними типами управління, помічав, що якнайкращим буде такий тип, де продукти індустрії використовуються переважно не для підтримки військової організації, не для виняткового збільшення матеріального добробуту, але присвячуються *виконанню «вищих видів» діяльності*. Очевидно, що така регулятивна система (управління суспільством) повинна стати адекватною іншому, новому типу суспільства.

Близькою за змістом поняттю соціальної адекватності російський філософ *В.С. Солов'йов* бачив таку характеристику соціуму як «*нормальність*», яка визначалася їм як відповідність мети суспільства справжній меті суспільного побуту. За В.С. Солов'йовим «нормальне суспільство» – таке, яке має цю якісну характеристику внаслідок адекватної організації, відповідності головній меті, тобто: суспільне благо, яке розуміється всіма і кожним як загальна мета.

Життєспроможність соціуму багато в чому визначається здібністю до адекватної реакції на динаміку змін. Стійкість соціальних організацій, що фун-

кціонують у межах західної цивілізації, полягає в тому, що в процесі соціального (в широкому розумінні) управління вдалося привнести елементи соціальної адекватності. Це виражається в можливості зробити прогнозованою і керованою циклічність соціально-економічних процесів шляхом відстежування тенденцій, що намітилися, і вживання превентивних профілактичних заходів.

В Україні склалася парадоксальна ситуація: є необхідність реформ, і всі, хто прагне влади, або вже отримав її, стверджують свій намір їх проводити. Але сьогодні реально немає впливових груп управлінців, здатних взятися за справу і привести її до логічного завершення, а якщо буде потрібно – бути готовими нести особисту відповідальність за результати своєї реформаторської діяльності за ефективність поточної політики без перекладання вини на своїх попередників. Реформи просуваються вкрай повільно або взагалі тільки декларуються. А це, у свою чергу, не створює умов для появи нових ефективних команд реформаторів оскільки саме попит народжує пропозицію.

Суперечність ситуації посилюється ще і тим, що переважна більшість сьогодні діючих управлінців не має необхідної фахової підготовки й в особовому плані не адекватні ситуації, не здатні (або не мають належної мотивації) працювати в нових умовах соціальної відповідальності. Слід підкреслити, що управлінська еліта, яка обслуговує інтереси «олігархів» і забезпечує для них отримання максимально високої ренти від монопольного положення створює умови для появи корупції практично на всіх поверхах владної піраміди. Ця ситуація характерна для більшості пострадянських країн, де властива віра в авторитети і лідерів, які показали себе за часів перебудови як нова «реформаторська номенклатура». У наявності чіткий індикатор нерозвиненості громадянського суспільства, а компенсаторним механізмом постає відсутність його інститутів.

Ядром суспільства як системи є *структурований нормативний порядок*, який є основою організації життя його членів. За *Т. Парсонсом*, він містить цінності, диференційовані й партикуляризовані норми і правила. Він задає умови членства в конкретному суспільстві, проводить відмінність між людьми, які входять до нього. Причому, для того, щоб бути легітимними, вони мають бути співвіднесені з культурою даного суспільства.

Легітимність порядку як реалізація типу панування в суспільстві обумовлює певну його типологію. *М. Вебер*, який вважав, що кожне панування прагне збуджувати віру в свою «легітимність» і поклопотатися про неї. Залежно від типу легітимності розрізняється й тип покірності, тип забезпечуючого його штабу управління, характер здійснення панування, його ефективність.

Виділивши типи легітимного панування (раціональний, традиційний і харизматичний), Вебер віддає свої симпатії першому з них. Він вважає, що легітимність раціонального характеру ґрунтується на вірі в легальність встановленого порядку і законність здійснення панування. У цьому випадку, підкорення відбувається законно встановленому об'єктивному безособистісному порядку.

На думку *М. Вебера*, як мотив соціальної дії, так і сама дія незалежно від того, який бік соціальних відносин вона складає, не можуть, повною мірою і точно, відповідати ідеально-типовим конструкціям. Тому типи панування та за-

соби його забезпечення за рахунок цілеспрямованої діяльності штабу управління не подані в «чистому виді», а мають у собі риси інших типів.

Це є передумовою до того, щоб конкретний тип панування і відповідний йому механізм соціального управління, який реалізується конкретним органом, мав характеристику адекватності, тобто відповідності конкретним історичним умовам, меті суспільного розвитку і прогресу.

Досвід суспільного розвитку переконує, що найадекватнішим, ефективним і досконалим типом у порівнянні з іншими, є *легальне (раціональне) панування з бюрократичним штабом управління*.

Для М. Вебера *бюрократія* означала не стільки форму правління, скільки систему адміністрації, реалізовувану на постійній основі спеціально підготовленими професіоналами відповідно до правил, що наказують. Це широке поняття бюрократії як професійного управління. У такому виді бюрократія забезпечує більшою мірою якість виконання управлінських рішень, реальне поважне ставлення до закону, підзвітність її діяльності суспільному контролю.

Якщо розглядати проблеми, що стоять перед українським соціумом з позицій соціальної адекватності існуючої системи управління, то неминуче знайдемо суперечність її основ. Йдеться про рівень суспільного розвитку, якому відповідає пануюча управлінська парадигма. Але завжди мірилом її адекватності буде здібність до розвитку з урахуванням перспективи.

Один із засновників сучасного етапу розвитку менеджменту *П. Дракер* стверджує, що перспектива забезпечення адекватності процесів соціального управління пов'язана зі *змінюю ролі знань у суспільному житті*. Під знанням розуміється інформація, що має практичну цінність і позначає реальну силу, засіб досягнення соціальних та економічних результатів.

Використання знань для пошуку найефективніших засобів застосування наявної інформації з метою отримання необхідних результатів – це, за сутністю, і є один з найважливіших аспектів управління.

Очевидно, що для забезпечення або досягнення адекватності управлінських впливів як інтегральної характеристики соціального менеджменту, та і не тільки його, необхідний баланс інформації, що використовується для ухвалення управлінських рішень внутрішнього і зовнішнього спрямування.

Вплив на хід справ в організації будь-якого рівня забезпечується за рахунок управління як форми впливу на людей. За адекватного управління така динаміка дає позитивні результати. Неадекватність управлінських впливів приводить до негативних результатів, причому для будь-якої соціальної структури. Багато в чому поява такої характеристики як адекватність управління обумовлюється наявністю компетенції менеджерів різних рівнів.

Адекватність постає як характеристика відповідності тієї або іншої моделі менеджменту кінцевій меті розвитку керованої системи. Це спочатку виявлялося на всіх етапах розвитку теорії та практики менеджменту. Адекватність, яка є внутрішньою властивістю якості процесу соціального управління, забезпечує відповідність характеристик управляючої системи стану суспільства, рівню і тенденціям його розвитку. Соціальна адекватність до певної міри властива будь-якій з відомих управлінських парадигм. Тому вона розглядається як кон-

цептуальна схема релевантності, що забезпечує таке розуміння сутності та змісту практичного менеджменту, який повною мірою відповідає запитам конкретного суспільства.

9.2. Підходи до визначення методологічних позицій аналізу феномена соціально-адекватного управління (менеджменту)

Вплив на хід справ в організації будь-якого рівня забезпечується за рахунок управління як форми впливу на людей. За умов адекватного управління така динаміка дає позитивні результати. Неадекватність управлінських впливів приводить до негативних результатів, причому для будь-якої соціальної структури. Багато в чому поява такої характеристики як адекватність управління обумовлюється наявністю компетенції менеджерів різних рівнів. Терміном «адекватний» (від лат. *adaequatus* – прирівняний) – визначається те, що є відповідним, узгоджується.

Управління – це спроба подолати неадекватність ситуації, що виникла. У такому разі, будь-яка модель управління (менеджменту) може бути визнана адекватною, якщо вона забезпечила досягнення поставленої мети. Але тоді в чому може полягати соціальна адекватність? Напевно, в тому, що об'єктом управління як процесу постає соціум, або в тому, що конкретизується саме соціальний спектр управлінських зусиль. І те, й інше повністю справедливе, якщо виходити з того, що широта цього спектру обумовлена системною природою управління.

Виокремлюють такі *підходи до визначення методологічних позицій аналізу феномена соціально-адекватного управління (менеджменту): соціально-економічний* (характеризується внутрішньою єдністю, причинно-наслідковою взаємодією елементів економічної системи, самоорганізацією, саморегулюванням економічних процесів, а економіка (економічна система) розуміється як виробництво, обмін, розподіл і споживання матеріальних благ та послуг, необхідних для життєдіяльності людини) й *соціально-психологічний* (тяжіє до акціоністського аналізу, в якому на перше місце висувається людська активність і, перш за все люди, що становлять ядро системи управління різними сферами життя).

У межах соціально-економічного підходу *соціально-адекватний менеджмент* слід визначити як якусь міру відповідності економічних ресурсів, які контролюються менеджером, можливостями рішення соціальних задач і проблем конкретного соціуму. Інакше кажучи, соціально-адекватний менеджмент означає таке розв'язання проблем даного суспільства, за умов реалізації якого не страждають інтереси власників або розпорядників економічних ресурсів. Такий підхід достатньо продуктивний у випадку його застосування в суспільстві з розвиненою ринковою економікою. У країні з кризовим станом економіки застосування даного підходу є проблематичним.

Таким чином, можна вважати соціально-адекватний менеджмент більш перспективним для сучасної України. Адже суспільство не може чекати, поки будуть розв'язані економічні проблеми. Воно має діяти вже сьогодні. А розра-

ховувати на будь-який успіх у цій справі, сьогодні або в найближчій перспективі, можливо, застосовуючи методологію соціально-психологічного підходу до розв'язання проблем надання менеджменту і всій системі соціального управління ознак соціальної адекватності. Проте, необхідно враховувати й те, що методологічне розділення на соціально-економічний і соціально-психологічний підходи дуже умовне. Ця умовність полягає в наданні пріоритетності одному з них у процесі здійснення соціально-адекватного управління в умовах існування конкретного соціуму.

Основні принципи реалізації соціально-адекватного менеджменту в межах соціально-психологічного підходу:

1. *Футуристичності* – враховує, що середовище, в якому реалізується менеджмент, змінюється і змінюватиметься. Це довгострокова орієнтація на перспективу. До нових подій готуються, а не тільки реагують на їх прихід, після того, як вони відбулися. Такий підхід припускає, що обов'язком менеджера будь-якого рівня має бути формулювання питань про те, яке місце його організації має посісти після певних подій. Необхідним є також уміння розробляти стратегію і визначати засоби, необхідні для досягнення поставленої мети.

2. *Принцип врахування зовнішніх впливів* на зміст управління (менеджменту). Виходячи із системних уявлень про управління, необхідним чинником існування системи слід визнати врахування існування інших систем у зовнішньому середовищі. Слід брати до уваги відразу декілька параметрів зовнішнього оточення, до яких належать політико-економічний, технологічний, соціальний, національний, етнічний, релігійний та інші. Соціально-адекватне мислення перших осіб управлінської системи має охоплювати ці параметри впливів і передбачати можливості їх перешкоди або сприяння організації в досягненні її мети. Політичний параметр може детермінувати загальні напрями стратегії, економічний – встановлювати рівень ресурсів організації, а соціальний – обумовлювати, які суспільні групи отримають вигоду у результаті діяльності організації.

3. *оперативності управління*, згідно з яким соціально-адекватний менеджмент (управління), за сутністю, націлений на своєчасне забезпечення тісного зв'язку між середовищем і організацією. З цією метою він прагне передбачити все необхідне для ефективного, соціально виправданого існування останньої. В умовах стрімких політичних, економічних і соціальних змін, стратегія організації може швидко застаріти, а її ресурси виснажитися. Тому основою даного принципу має стати визнання того, що для забезпечення відповідності змінам навколишнього середовища організації, необхідно кожного разу наново оцінювати свою мету, переглядати стратегію, модифікувати елементи організації та зв'язки між ними. Соціально-адекватний менеджмент можна розглядати також і як стиль мислення щодо здійснення змін у стратегії, а також й тактику діяльності організацій. У сучасному суспільстві не можна не враховувати політичне положення і заходи, які проводяться органами політичної влади. Тому керівництво організації, що сповідає філософію соціально-адекватного менеджменту, має бути сприйнятливим до динаміки політичного життя і конкретних осіб, що впливають на неї.

4. Принцип *процесуальності*. Соціально-адекватний менеджмент має свій процесуальний бік. Як будь-який процес він припускає деяку, визначену в зв'язку з його специфікою і наявними ознаками тривалість у часі, зайнятість його атрибутами певної частини управлінського простору. Тому методологія адекватності соціальним змінам передбачає функціонування механізмів моніторингу, систематичного відстежування їх динаміки, аналізу, а також поточного коректування. Разом з тим, досягнення соціальної адекватності не може бути короткочасною кампанією. Це має враховуватися при виборі тактики і стратегії діяльності будь-якої компанії, фірми, організації або підприємства. У соціальних організаціях, які прагнуть довголітньої та ефективної діяльності, вона має бути одним із стрижневих моментів політики.

Перераховані принципи конкретизують зміст соціально-адекватного менеджменту. Його можна розглядати і як спосіб побудови стратегії і тактики організацій.

9.3. Оцінка ступеня адекватності системи управління

Питання оцінки ступеня адекватності системи управління соціальним умовам, в яких вона функціонує, безпосередньо пов'язане з виділенням *низки критеріїв*:

1. *Гуманістична спрямованість, відповідність моральним і правовим нормам*, потребам окремої особи та суспільства у цілому, прагненню до рівнозначності результатів діяльності й ціле визначення.

2. *Спроможність створювати соціально-економічний порядок*, який забезпечував би нормальне існування суспільного організму.

3. Спроможність системи управління *конструктивно впливати на процеси соціального розширення*. За впливовим «середнім класом», який складає більшість населення країни, має бути закріплена роль соціальної основи для досягнення соціальної адекватності управління суспільством.

4. *Відповідальність*. Кожне підприємство, окрім отримання прибутку, має визначити свою міру соціальної відповідальності перед суспільством.

5. Критерії *соціальної ефективності менеджменту*:

а) узагальнюють і відображають суспільну користь, що отримується в результаті функціонування відповідних систем управління;

б) розкривають організацію та функціонування власне управляючих систем;

в) обумовлюють соціальну ефективність кожної конкретної організаційної структури управління, кожного учасника управління, кожного окремого управлінського рішення.

6. *Раціональна організація апарату управління і, власне, управлінської роботи*.

Соціальна адекватність має розглядатися також у контексті зв'язку, співвідношення соціальних інтересів людей (осіб, груп, співтовариств). Ці інтереси частіше за все суперечливі. У чомусь вони співпадають, а в чомусь – ні. З урахуванням цих обставин соціальна адекватність:

а) на *особистісному рівні* може означати тільки адекватність інтересам окремих груп, співтовариств;

б) *мікро- і макрорівнях* – адекватність тому загальному, що об'єднує інтереси багатьох людей або тому, що є наслідками досягнутого консенсусу, компромісу, розумної, визначеної (можливо – тимчасової та нестійкої) збалансованості цих інтересів.

Таким чином, *соціально-адекватний менеджмент* (управління) визначається як сутнісна характеристика високоефективної моделі управління:

- орієнтована в майбутнє;
- повністю адаптована до функціонування в конкретній соціальній системі з максимальним використанням її соціально-економічного і психокультурного потенціалів;
- направляє управлінські впливи, переважно, в площину процесів самоорганізацій;
- резонує на всіх рівнях управління найважливішим ментальним характеристикам соціуму і його регіональним складовим;
- виступає інструментом узгодження управлінських зусиль за рівнями й уточнення їх спектру, обумовленого системною природою управління.
- Необхідно також відзначити, що формулювання даного визначення є результатом застосування соціально-діяльнісного підходу і реалізації низки його принципів.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

ЗАСОБИ КОНТРОЛЮ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Поточний контроль знань, умінь та навичок студентів проводиться з метою перевірки засвоєння студентами теоретичного матеріалу, отриманого на лекціях, і матеріалу, що надається для самостійного вивчення. Контроль здійснюється на семінарських і практичних заняттях через тестування, виконання студентами контрольних робіт і індивідуальних завдань, оцінку якості відповідей на контрольні питання. Після закінчення залікових модулів проводяться контрольне тестування за змістом модуля і індивідуальні контрольні співбесіди.

Оцінювання студентів за бальною системою:

№ пор.	Вид діяльності	Максимальна кількість балів
<i>Обов'язкові види роботи</i>		
1	Робота на семінарських та практичних заняттях (50% + 1 відповідь)	5
2	Індивідуальне завдання	3
3	Заліковий модуль № 1 (тестування)	10
4	Заліковий модуль № 2 (тестування)	10
5	Заліковий модуль № 3 (тестування)	10
<i>Додаткові бали</i>		
6	Рецензія на реферат з інтернету	5
7	Реферат (із захистом)	5
8	Опрацювання статті з тем модулів дисципліни (1 – анотація, 2 – аналіз, 3 – прогноз)	5
9	Доопрацювання лекції	5
10	Словник термінів	5
11	Активна участь у проведенні групового заняття та якісна підготовка до заліку або іспиту	5
12	Наукова робота	5

Якщо протягом семестру студент набирає кількість балів, яка його влаштовує, вони йому зараховуються автоматично. Під час іспиту студент може додати додаткову кількість балів, давши відповідь на питання певного залікового або змістового модуля. Якщо протягом семестру студент набрав менше 60 балів, у цьому випадку він зобов'язаний скласти іспит за всіма заліковими модулями. Підсумковий контроль на тих же умовах можуть складати і студенти, які бажають істотно підвищити свою оцінку.

Загальна сума балів за дисципліну «Соціологія управління» складає 100 балів. Кількість балів та оцінка за національною системою співвідносяться наступним чином: 100-90 – відмінно; 89-75 – добре; 74-60 – задовільно; 59-1 – незадовільно.

Таблиця відповідності шкали оцінювання ECTS із національною системою оцінювання в Україні

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	За шкалою	
		національною	бально-рейтинговою
A	Відмінно – відмінне виконання роботи або відповідь без помилок	5 (відмінно)	90-100
B	Дуже добре – виконання роботи з незначними помилками	4 (добре)	82-89
C	Добре – взагалі правильна робота, відповідь з кількома незначними помилками		75-81
D	Задовільно – непогано, але з певною кількістю помилок, які не заважають достатньо повному висвітленню питання	3 (задовільно)	69-74
E	Достатньо – виконання робіт задовольняє мінімальні критерії для позитивної оцінки		60-68
F-X	Незадовільно – потрібно додатково працювати для отримання позитивної оцінки	2 (незадовільно)	35-59
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота для отримання позитивної оцінки		1-34

ЗАСОБИ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ІЗ ЗАЛІКОВИХ МОДУЛІВ

Заліковий модуль № 1

Соціологія управління як окреме наукове знання

1. Що вивчає наука соціологія управління?
2. Які функції соціології управління?
3. Який підхід припускає постановку задачі, пошук рішень, оцінку альтернатив, вибір оптимального шляху, формування програми і забезпечення її інфраструктури?
 - а) програмно-цільовий;
 - б) органічний.
4. У рамках якого підходу передбачається, що зміна небажаної, «неправильної» поведінки елементів керованої системи або об'єкта управління в цілому має відбуватися «м'яко», не за допомогою зовнішнього примусу, а через внутрішні поклики?
 - а) програмно-цільового;
 - б) органічного.
5. Перевагою якого підходу є добре розроблені науково-технічні засоби, що містять економіко-математичні методи, моделювання, штучний інтелект тощо?
 - а) механістичного;
 - б) органічного.
6. Хто є автором наведених нижче принципів: 1) авторитет і влада лідера базуються на підтримці прихильників; 2) підлеглі мають знати, чого вони можуть очікувати від свого лідера, і розуміти, чого він чекає від них; 3) лідер має бути з волею до виживання; 4) лідер – завжди взірець мудрості та справедливості для своїх прихильників?
 - а) Платон;
 - б) Аристотель;
 - в) Конфуцій;
 - г) Макіавеллі.

Еволюція соціологічної теорії управління

7. До якої школи управлінської думки належать такі принципи: ідея раціоналізації всіх компонентів організації; орієнтація всіх структурних одиниць організації на її мету; загальна доцільність?
 - а) наукового управління;
 - б) адміністративної;
 - в) людських відносин.

8. Представники якої школи намагались створити універсальні принципи управління?

- а) Школа наукового управління;
- б) Адміністративна школа;
- в) Школа людських відносин.

9. Яка школа обґрунтувала необхідність управління працею з метою підвищення її продуктивності, висунула принципи наукової організації праці та впритул підійшла до необхідності рішення задачі ефективної мотивації праці?

- а) наукового управління;
- б) адміністративна;
- в) людських відносин.

10. Хто у своїх працях розділив всі функції управління на загальні, що належать до будь-якої сфери діяльності, й специфічні, які належать безпосередньо до управління підприємством?

- а) А. Файоль;
- б) Ф.Тейлор;
- в) М. Вебер;
- г) Э. Мейо.

11. Хто визначив, що чітко розроблені робочі операції та добра зарплата не завжди вели до підвищення продуктивності праці, в окремих випадках вирішальний вплив на зростання продуктивності праці робітника мають головним чином психологічні та соціальні чинники?

- а) А. Файоль;
- б) Ф.Тейлор;
- в) М. Вебер;
- г) Э. Мейо.

12. Які школи істотною мірою вплинули на розвиток управлінської думки, роблячи натиск на значущості людського чинника в підвищенні ефективності діяльності організацій і управління?

- а) людських відносин;
- б) адміністративна;
- в) наукового управління;
- г) поведінкових наук.

13. Цілі якого типу формують відповідну дійсності мету, детерміновані не майбутнім, а теперішнім часом, концентруються на розробці соціальних технологій реалізації конкретних програм, що мають цілком відчутні кінцеві контури?

- а) утопічні;
- б) прагматичні;
- в) традиційні.

14. Про який тип цілей йдеться: «Виробляє не перспективну, а ретроспективну мету, яка глибоко вплетена в тіло суспільства, зберігає його статус-кво»?

- а) утопічний;
- б) прагматичний;
- в) традиційний.

15. Який тип цілей породжує позамежну соціальну мету, для реалізації якої потрібне корінне перевлаштування всього життя суспільства?

- а) утопічний;
- б) прагматичний;
- в) традиційний.

ЗАЛІКОВИЙ МОДУЛЬ № 2

Управління як соціальна взаємодія

1. Яке з визначень поняття «соціальні відносини» правильне?

а) це сукупність відносин, обумовлених економічними, політичними, культурними й іншими інтересами певних соціальних груп і спільностей, що постають як існуючі в даному суспільстві на певному ступені його історичного розвитку;

б) сукупність стійких зв'язків і взаємодій, обумовлених економічними, політичними, культурними і іншими інтересами певних соціальних груп і спільностей, що виступають як існуючі в даному суспільстві на певному ступені його історичного розвитку.

2. Визначте дефініцію соціальних відносин у системі управління:

а) сукупність стійких зв'язків і взаємодій, обумовлених економічними, політичними, культурними й іншими інтересами певних соціальних груп та спільностей, що виступають як існуючі в даному суспільстві на певному ступені його історичного розвитку

б) сукупність багатоманітних зв'язків, що виникають між окремими особами, їх групами, спільностями, і також усередині останніх у процесі вироблення, ухвалення та здійснення управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості, динамізму й ефективності діяльності керованого соціального об'єкту.

3. Визначте відповідність:

Типи соціальних відносин в системі управління	Характеристики типів соціальних відносин в системі управління
1. Службовий	а) відносини між ланками системи різного рівня
2. Функціональний	б) велике значення взаємозалежності у діях та функціях членів колективу; кожен має чітко виконувати свої функції
3. Технічний	в) суб'єкт відносин не вирішує що має робити залежний суб'єкт
4. Інформаційний	г) пов'язаний з процесами передачі даних про всі стани об'єкта та про їх зміну
5. Спеціалізований	д) від'ємна характеристика – несиметричність
6. Ієрархічний	е) пов'язані з розділом праці

Комунікації у системі управління

1. До основних функцій комунікації не відносяться:

- а. інформативна
- б. інтерактивна
- в. перцептивна функція
- г. експресивна
- д. пізнавальна

2. Визначте відповідність:

Функція комунікації	Характеристика функції
1. Інформативна	а) сприйняття один одного партнерами по спілкуванню і встановлення на цій основі взаєморозуміння
2. Інтерактивна	б) організація взаємодії між людьми (розподіл функцій, вплив на настрої, поведінка співрозмовника) шляхом застосування різних форм дії: наказ, прохання)
3. Перцептивна	в) передача достовірних або помилкових даних
4. Експресивна	г) збудження або зміна характеру емоційних переживань

3. Визначте відповідність:

Парадигма соціальної комунікації	Характеристика парадигми
1. Механістична	а) комунікація розуміється як спільна діяльність учасників комунікації (комунікантів), у ході якої виробляється загальний (до певної межі) погляд на речі та дії з ними
2. Діяльнісна	б) під комунікацією розуміється односпрямований процес кодування, передачі інформації від джерела і прийому інформації одержувачем повідомлення

4. Визначте відповідність:

Підхід до вивчення соціальної комунікації	Характеристика комунікації
1. Соціальний	а) аналізує проблеми впливу масової комунікації на розвиток суспільних відносин
2. Мовний	б) орієнтується на вивчення комунікативних засобів через реалізацію соціальних функцій комунікації
3. Комунікативний	в) пов'язаний з проблемами міжособової комунікації

5. Визначте відповідність:

№ пор.	Модель соціальної комунікації	Автор	Характеристика
1	Загальна теорія комунікації	1. Г. Маклюен	Розвиток комунікативних засобів визначає як загальний характер культури, так і зміну історичних епох
2	Лінійная	2. Г. Лассуел	Компоненти комунікаційного процесу: комунікатор; повідомлення; канал комунікації; адресат повідомлення; ефективність розуміння повідомлення
3	Інтераціоналістська	3. Т. Ньюкомб	Суб'єкти комунікації рівні у правах, пов'язані як взаємними очікуваннями та настановами, так і загальним інтересом до предмета спілкування. На першому плані – досягнення згоди між партнерами з комунікації

6. Визначте відповідність:

Школа управлінської думки	Характер дослідження комунікаційних процесів в організації
1. наукового управління	а) людина є унікальною соціальною твариною, тому з її діяльністю несумісні формалізація організаційних процесів, жорстка ієрархія підлеглості та відсутність горизонтальних зв'язків в організації
2. людських відносин	б) відносно комунікацій в організаціях затверджується, що зв'язки між різними системними одиницями організації – головне в розумінні єства функціонування
3. системного підходу	в) мають місце тільки вертикальні владні зв'язки (від керівників до підлеглих), тобто така організація базується на формальних, жорстких, вертикальних, ієрархічних комунікаційних зв'язках

7. Визначте відповідність:

Тип комунікації	Характеристика
1. Зовнішній	а) комунікації усередині організації між різними рівнями і підрозділами
2. Внутрішній	б) комунікації між соціальною організацією і середовищем

8. Який з пунктів не належить до етапів комунікації?
- формулювання ідеї або вибір інформації для передачі;
 - обмін інформацією;
 - кодування і вибір каналу передачі інформації;
 - передача інформації;
 - декодування;
 - інтерпретація повідомлення і формування відповіді на нього;
 - передача відповіді відправнику.

Організаційна культура

1. Які з наведених нижче причин можна віднести до причин виникнення інтересу до досліджень організаційної культури?
- інтерес західних учених до «японського дива» – економічного піднесення країни у 60–70-х роках XX століття;
 - розвиток багатонаціональних корпорацій;
 - світові політичні глобалізаційні процеси;
 - розвиток культурного обміну між країнами.
2. Знайдіть відповідність:

Автор	Визначення організаційної культури
1. Едгар Шайн	а) це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та отримують вираження у заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій
2. О.В. Ромашев і Л.О. Ромашев	б) сукупність поведінок, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, властивим підприємствам, що розділяються, і передаються кожному члену з вуст у уста як життєвий досвід
3. С. Мішон і П. Штерн	в) сукупність основних переконань – сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою у міру того, як вона вчиться розв'язувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції
4. Н. Леметр	г) це система уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, що розділяється всіма його членами.

3. Яке значення організаційної культури для розвитку організації?
- вона додає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про компанію, будучи важливим джерелом стабільності та спадкоємності в організації;
 - внутрішньоорганізаційна культура стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника;
 - сприяє самовизначенню й прояву особистісних якостей працівника;
 - знання основ організаційної культури допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації;
 - задовольняє культурні потреби працівника.

4. На основі яких підходів вивчається організаційна культура?
 - а. розглядається як одна із субкультур;
 - б. як сукупність субкультур;
 - в. через призму чинників, що впливають на життя організації.
5. Визначте, яка позиція не відповідає типології оргкультури, що розробив американський соціолог Ч. Ханді, в основі якої лежать розподіл влади і пов'язані з нею ціннісні орієнтації особи?
 - а. культура влади;
 - б. рольова культура;
 - в. культура відносин;
 - г. культура задачі;
 - д. культура особи.
6. Визначте позицію, яка не належить до рівнів культури:
 - а. світогляд;
 - б. організаційна міфологія;
 - в. внутрішні прояви організаційної культури
 - г. цінності та вірування;
 - д. зовнішні прояви організаційної культури.
7. Якими чинниками визначається сила організаційної культури?
 - а. ступенем фінансування розробки, втілення та підтримання організаційної культури;
 - б. ступенем ухвалення членами організації основних цінностей компанії;
 - в. ступенем відданості працівників цінностям організації.
8. Визначте порядок етапів оволодіння працівником системою корпоративних цінностей:

Етап	Характеристика етапу
1	а) аналіз, оцінка результатів праці працівників і відповідне винагородження кожного чи застосування певних санкцій
2	б) у ході відбіркових співбесід з кандидатами необхідно виявити тих, чиї особові риси і система поглядів значною мірою не відповідають культурі організації або суперечать їй
3	в) внутрішньоорганізаційне визнання та просування тих співробітників, які можуть бути рольовими моделями для інших членів організації
4	г) цей крок робиться після оформлення прийнятих співробітників на роботу. Ті, хто тільки прийшов на роботу піддаються різним внутрішньоорганізаційним діям, які треба ретельно спланувати і мати за мету примусити новачків замислитися про існуючу систему норм та цінностей компанії й про те, чи зможуть вони їх прийняти
5	д) оволодіння новим співробітником необхідними для роботи навичками і способами виконання трудової діяльності, прийнятими в даній організації

9. Які чинники не впливають на можливість зміни оргкультури?
- а. організаційна криза;
 - б. зміна керівництва;
 - в. горизонтальна мобільність працівників в організації;
 - г. стадії життєвого циклу організації;
 - д. вік організації;
 - е. сфера діяльності організації.
10. Українській організаційній культурі властиві цінності та настанови:
- а. індивідуалізму;
 - б. колективізму;
 - в. індивідуалізму з проявами колективізму;
 - г. колективізму з проявами індивідуалізму.

ЗАЛІКОВИЙ МОДУЛЬ № 3

Соціальна інженерія в управлінській сфері

1. Яка сфера наукового знання являє собою технологізовану діяльність, яка спирається на фундаментальні положення загальної та галузевої соціології, методи прикладного дослідження для вирішення практичних завдань вдосконалення управління?
- а) галузева соціологія;
 - б) соціальна інженерія;
 - в) загальна соціологія;
 - г) теорія управління.
2. Який вид консалтингових послуг визначається за методами роботи, згідно з якими існує експертне, процесне та навчальне консультування?
- а) методологічний;
 - б) предметний.
3. Які визначають етапи процесу консультування?

Ділові ігри у сфері управління

4. Які компоненти ділової гри вирізняють як метод побудови навчального процесу?

5. Визначте відповідність:

Етап ділової гри	Характеристика етапу ділової гри
1) формування ігрової групи	а) керівник виконує в організації гри наступні функції: оцінює доцільність проведення гри і формує склад її учасників; знайомить учасників з умовами та правилами гри, консультує їх; здійснює поточний контроль; оцінює результати, робить загальні висновки й дає приватні рекомендації тощо
2) підготовка гри	б) оцінка індивідуальних якостей учасників, ступеня їх підготовленості до гри, їх ігрової мотивації. Вони мають добре знати умови і правила гри. Між учасниками мають встановитися відносини довіри та відвертості
3) керівництво грою, контроль за її процесом.	в) заходи, що створюють загальні умови ефективності: забезпечення відповідності ігрової методики навчальній меті та рівню підготовленості учасників; визначення способів аналізу ігрового процесу; забезпечення змістовної насиченості й цільової спрямованості заходів
4) підведення підсумків і оцінка результатів	г) грамотне підведення підсумків допомагає учасникам адекватно оцінити свої переваги та недоліки, затвердитися у власній думці, зробити висновки, що стосуються подальшого закріплення вивчених зразків поведінки і їх впровадження у повсякденну діяльність

6. В якій з ділових ігор всі присутні поділяються на безпосередніх учасників (експериментальну групу), і активних глядачів, які стежать за ходом гри? Кожний герой гри програє свою роль, пов'язує її з життєвою ситуацією. Роль чітко не прописана та припускає імпровізовані дії. Інші виступають партнерами головного героя.

- а) психодрама;
- б) соціодрама.

7. Сутність цього методу полягає у тому, що великій кількості гравців надається однакове завдання, яке вони мають виконати індивідуально і відповідно зафіксувати його. Потім на груповому обговоренні учасники гри мають ухвалити рішення. Це метод:

- а) групових дискусій;
- б) (вивчення) конкретної ситуації.

Влада та управління

1. Визначте відповідність:

Підходи до визначення влади: «Влада як ...»	Представники	Характеристика
1. Властивість особистості	1. М. Вебер, Т. Парсонс	а) влада не є можливість вольового перетворення соціальних відносин суб'єктом всупереч опору незалежно від того, в чому ця можливість виражається
2. Особливий тип міжособистісних відносин	2. З. Фрейд	б) концентрація уваги на взаємодіючих особах, що становлять специфічні відносини
3. Властивість соціальної системи	3. Р. Даль, Г. Лассуел	в) підстави влади визначаються особливостями підсвідомості людини

2. Надайте стислу характеристику механізму формування відносин влади в процесі міжособистісних відносин.

3. Для пояснення механізмів втрати і придбання влади в системному підході використовують принцип «zero sum» (нульової суми). Сформулюйте цей принцип.

4. Концепції ситуаційного лідерства довели, що керівникам організації слід застосовувати підстави влади суворо диференційовано – залежно від ситуації і в першу чергу від соціально-психологічних характеристик групи. Назвіть чинники вибору певної підстави влади.

5. Визначте відповідність

Підстава влади	Зміст підстави влади
1. Влада примушення	а) сила влади залежить від бажання об'єкта дії влади В бути схожим або чинити так, як суб'єкт влади А – носій харизми – влади, побудованої на силі особових якостей і здібностей лідера.
2. Референтна	б) ресурсом влади, що дозволяє суб'єкту А змінювати в потрібний йому бік поведінку об'єкта влади В, є сукупність знань, навичок, інтуїції та умінь, які В приписує А. У даному випадку влада обмежена певною ситуацією, сферою компетентності А
3. Нормативна	в) сила влади визначається очікуванням керованого об'єкта застосування влади (назвемо його В) тією мірою, в якій управляючий суб'єкт влади (назвемо його А) здатний покарати В за небажану поведінку
4. Влада експерта	г) задіює безпосередньо механізм дії нормативних культурних зразків на поведінку індивідів. Влада в даному випадку заснована на «інтерналізованих В нормах, згідно з якими А має право контролювати дотримання певних правил поведінки і у разі потреби наполягати на їх виконанні»

Соціально-адекватне управління

1. Відповідно до досвіду суспільного розвитку який тип панування є найадекватнішим, ефективним і досконалим?

- а) легальне (раціональне) панування з бюрократичним штабом управління;
- б) традиційне;
- в) харизматичне.

2. Хто з вчених стверджує, що перспектива забезпечення адекватності процесів соціального управління пов'язана зі зміною ролі знань у суспільному житті? Під знанням розуміється інформація, що має практичну цінність і позначає реальну силу, засіб досягнення соціальних та економічних результатів.

- а) А. Файоль;
- б) П. Дракер;
- в) Г. Спенсер.

3. Хто з вчених вважав, що успішність державного управління принципово відповідала наявності та застосуванню кодексу норм поведінки і діяльності людей? Головними складовими ефективного управління державою мають бути закон, влада і політичне мистецтво.

- а) Хань Фей-цзи;
- б) А. Маслоу;
- в) П. Дракер.

4. Хто з вчених, указуючи на необхідність для функціонування людського суспільства регулятивної системи з різними типами управління, помічав, що якнайкращим буде такий тип, де продукти індустрії використовуються переважно не для підтримки військової організації, не для виняткового збільшення матеріального добробуту, але присвячуються виконанню «вищих видів» діяльності?

- а) М. Вебер;
- б) Г. Спенсер;
- в) Д. Мак-Грегор.

5. Хто з вчених близькою за змістом поняттю соціальної адекватності бачив таку характеристику соціуму як «нормальність», яка визначалася їм як відповідність мети суспільства справжній меті суспільного побуту?

- а) В.С. Соловйов;
- б) Н. Луман;
- в) П. Дракер.

6. Кому належить наступне судження: ядром суспільства як системи виступає структурований нормативний порядок, який є основою організації життя його членів? Він містить цінності, диференційовані та партикуляризовані норми і правила.

- а) М. Вебер;
- б) Г. Ласуелл;
- в) Т. Парсонс.

7. Хто вважав, що кожне панування прагне збуджувати віру в свою «легітимність» і поклопотатися про неї. Залежно від типу легітимності розрізняється і тип покірності, тип забезпечуючого його штабу управління, характер здійснення панування, його ефективність?

- а) М. Вебер;
- б) Г. Спенсер;
- в) Д. Мак-Грегор.

8. Управління – це спроба подолати неадекватність ситуації, що виникла. Тому будь-яка модель управління (менеджменту) може бути визнана адекватною, якщо вона забезпечила досягнення поставленої мети. У чому полягає соціальна адекватність?

- а) у тому, що об'єктом управління як процесу постає соціум;
- б) що конкретизується саме соціальний спектр управлінських зусиль.

9. Визначте відповідність:

Підхід до визначення феномена соціально-адекватного управління	Характеристика підходу
1. Соціально-економічний	а) характеризується внутрішньою єдністю, причинно-наслідковою взаємодією елементів економічної системи, самоорганізацією, саморегулюванням економічних процесів, а економіка (економічна система) розуміється як виробництво, обмін, розподіл і споживання матеріальних благ та послуг, необхідних для життєдіяльності людини
2. Соціально-психологічний	б) тяжіє до акціоністського аналізу, в якому на перше місце висувається людська активність і перш за все люди, що становлять ядро системи управління різними сферами життя

10. До основних принципів реалізації соціально-адекватного менеджменту в межах соціально-психологічного підходу не належать:

- а) принцип футуристичності;
- б) врахування зовнішніх впливів на зміст управління;
- в) оперативності управління;
- г) процесуальності;
- д) всі наведені принципи.

11. До критеріїв оцінки ступеня адекватності системи управління соціальним умовам не належать:

- а) гуманістична спрямованість, відповідність моральним і правовим нормам, потребам окремої особи та суспільства у цілому;
- б) спроможність створювати соціально-економічний порядок, який забезпечував би нормальне існування суспільного організму;
- в) спроможність системи управління конструктивно впливати на процеси соціального розширення;
- г) відповідальність;
- д) всі наведені критерії.

ПЛАНИ ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Заліковий модуль 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Змістовий модуль 1. Соціальна сутність, принципи та методи управління

Питання для обговорення

1. Об'єкт, предмет, задачі соціології управління.
2. Функції соціології управління.
3. Поняття та генеза управління..
4. Принципи сучасного управління.
5. Методи управління.

Теми рефератів

1. Основні наукові підходи до визначення методів управління.
2. Специфіка системного підходу в управлінні.
3. Комплексний підхід в управлінні та його загальні риси.
4. Моделювання як метод управління.

Питання для самоконтролю

1. Що вивчає наука «Соціологія управління»?
2. Які задачі науки «Соціологія управління»?
3. Назвіть основні функції соціології управління.
4. Що таке управління?
5. На яких принципах базується сучасне управління?
6. Які існують методи управління?

Змістовий модуль 2. Основні школи управлінської думки

Питання для обговорення

Робота по групах за наступними напрямками:

1. Школа наукового управління.
2. Адміністративна школа.
3. Доктрина «людських відносин».
4. Школа поведінкових наук.

Питання, які необхідно розкрити кожній групі:

1. Засновники наукової школи.
2. Основні концептуальні положення.
3. Здобутки та напрацювання, які сприяли розвитку управлінської думки.
4. Які питання залишились поза увагою даної наукової школи?

Теми рефератів

1. Управлінська думка в Росії та Україні.
2. Здобутки Ф. Тейлора в науці про управління.
3. «Адміністративна школа управління» А. Файоля.
4. Сутність «ідеального типу» адміністративного управління.
5. Мотиваційні теорії А. Маслоу та Д. Мак-Грегора.

Заліковий модуль 2. УПРАВЛІННЯ ЯК СОЦІАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ

Змістовий модуль 3. Соціальні організації в системі управління

Питання для обговорення

1. Визначення соціальної організації. Типи організації.
2. Адміністративні аспекти діяльності соціальної організації за М. Вебером.
3. Місія та цілі організації. Ієрархія в організаціях.
4. Управління організаціями. Модель впливу зовнішнього середовища на управління організацією.

Теми рефератів

1. Управлінське рішення в соціальних організаціях
2. Зв'язок між цілями та місією організації.
3. Основні принципи управління в соціальних організаціях.

Питання для самоконтролю

1. Навіщо люди об'єднуються в організацію?
2. Які істотні ознаки формальної організації?
3. У чому полягає сутність вимог організації до індивіда й індивіда до організації?
4. Яке визначення соціальної організації?
5. Які типи соціальних організацій Ви знаєте?
6. Які характерні риси ідеального типу управління організацією, запропонованого М. Вебером?
7. Який зв'язок управління організацією із зовнішнім середовищем?
8. У чому полягає зв'язок між місією і метою організації?
9. Для чого формулюється загальна мета організації?
10. Що означає ієрархія в організаціях? Які її властивості?

Змістовий модуль 4. Місце і роль комунікації в системі управління

Питання для обговорення

1. Комунікація як соціальний процес.
2. Основні компоненти та завдання комунікації.
3. Роль комунікації у здійсненні процесу управління.

Теми рефератів

1. Соціологічні моделі комунікації.
2. Лінійна модель Г. Ласуелла.
3. Інтеракціоністська модель Т. Ньюкомба.
4. Загальна теорія комунікації Г. Маклюєна.
5. Аутопотетична модель комунікації Н. Лумана.

Питання для самоконтролю

1. Сформулюйте визначення комунікації, соціальної комунікації.
2. Які виділяють підходи до визначення соціальної комунікації?
3. Яка роль комунікації в системі управління у різних наукових концепціях?
4. Які існують моделі комунікації? надайте їх характеристику.
5. Які виділяють класифікації соціальних комунікацій?
6. Яка роль комунікації у процесі управління соціальною організацією?

Змістовий модуль 5. Організаційна культура

Питання для обговорення

1. Методика діагностики та розвитку організаційної культури.
2. Процедура визначення стилю управління.
3. Методика оцінки відповідності індивідуальних особливостей робітника організаційній культурі.
4. Технологія виміру адміністративної культури.

Індивідуальне завдання

Скласти контрольний список питань діагностики адміністративної культури.

Теми рефератів

1. Західна та українська організаційна культура.
2. Організаційна патологія.
3. Інновації у сфері управління та організації.
4. Теорія організаційної поведінки.
5. Роль керівника у формуванні організаційної культури.

Питання для самоконтролю

1. Що таке організаційна культура?
2. Які можна виділити компоненти та рівні організаційної культури?
3. Які існують підходи до вивчення організаційної культури?
4. Яким чином здійснюється підтримка та розвиток організаційної культури?
5. В чому принципова різниця між західною та українською організаційною культурою?

Заліковий модуль 3. УПРАВЛІННЯ ЯК СОЦІАЛЬНА ТЕХНОЛОГІЯ

Змістовий модуль 6. Соціологічні методи та процедури консультування

Питання для обговорення

1. Процедури аналізу проблеми.
2. Методи діагностичного дослідження.
3. Методи вироблення рішення.
4. Алгоритм впровадження.

Індивідуальні завдання (письмово)

1. З урахуванням процедур, висловлених у дод. 1 (Г.П. Зінченко «Соціологія управління» с. 341-343) «Оцінка поведінки», складіть план спостереження за поведінкою посадовця державної установи, проведіть його і спробуйте дати оцінку поведінки.

2. У дод. 2 (Г.П. Зінченко «Соціологія управління» с. 343-347) наводиться інструкція щодо проведення інтерв'ю. Проаналізуйте його особливості та визначте вид даного інтерв'ю.

Теми рефератів

1. Специфіка консультаційної діяльності.
2. Соціальна інженерія в управлінській сфері.
3. Консалтінгові послуги як напрям діяльності соціолога.

Питання для самоконтролю

1. Що таке управлінський вплив?
2. Які методи впливу на особистість?
3. Яку роль відіграє маніпуляція в управлінні?
4. Наведіть соціологічні методи, що використовуються на основних етапах процесу консультування.
5. Назвіть особливості методу аналізу документів. Яку інформацію дають документальні джерела?
6. Яка специфіка і призначення кейс-стаді?

Змістовий модуль 7. Ділова гра у сфері управління

Питання для обговорення

1. Ділова гра і сфери застосування.
2. Організаційно-діяльнісні ділові ігри.
3. Інноваційні ділові ігри.
4. Ансамблеві ділові ігри.

Індивідуальне завдання (письмово)

Розробіть алгоритм проведення ділової гри.

Теми рефератів

1. Ефективність використання ділових ігор в управлінні.
2. Іноземний досвід застосування ділових ігор в управлінні підприємством.
3. Роль соціолога-консультанта в управлінні підприємством.

Питання для самоконтролю

1. Що таке ділова гра?
2. Назвіть принципи побудови ділових ігор.
3. Організаційно-діяльнісні ділові ігри.
4. Інноваційні ділові ігри.
5. Ансамблеві ділові ігри.
6. З якою метою використовується метод фокус-групи?
7. Які задачі розв'язуються за допомогою експерименту?

Змістовий модуль 8. Влада та управління

Питання для обговорення

1. Влада як необхідна умова виживання організації.
2. Авторитет і влада в системному підході
3. Компоненти балансу влади в організації
4. Ситуаційне лідерство і ситуаційне використання підстав влади

Теми рефератів

1. Процес контролю в організаціях.
2. Бюрократія в організаціях: переваги та недоліки.
3. Делегування влади в організаціях.

Питання для самоконтролю

1. Як можна визначити поняття влади з погляду цінностей? Хто є автором цього визначення?
2. З чого починається процес формування відносин влади з погляду міжособистого підходу?
3. Чому при формуванні відносин влади обов'язково має здійснюватися асиметричний обмін між членами організації?
4. Що має бути у володарюючої особи (керівника) по відношенню до підлеглих у ході формування владних відносин на основі міжособистого підходу?
5. Яке явище показує, що відносини влади остаточно сформувалися?
6. При формуванні владних відносин керівник має знати, з якої причини підлеглий йде на поступки. Назвіть основні причини появи поступок.
7. Чому існує вислів «від влади не можна піти»?
8. Які з підстав влади побудовані на очікуванні підлеглим певних дій з боку володарюючої особи?
9. Яка з підстав влади побудована на ідентифікації підлеглого з володарюючою особою?

Змістовий модуль 9. Концепція соціальної адекватності менеджменту

Питання для обговорення

1. Адекватність як якісна характеристика процесів управління у суспільстві.
2. Управління та менеджмент в соціальній системі: категоріальний аналіз.
3. Методологія концепції соціальної адекватності менеджменту

Теми рефератів

1. Соціальна адекватність менеджменту: українські реалії.
2. Кількісна оцінка соціальної адекватності менеджменту в Україні.
3. Порівняльна характеристика соціальної адекватності менеджменту в Україні та Франції (можна обрати будь-яку країну й обґрунтувати свій вибір).

Питання для самоконтролю

1. Сформулюйте визначення адекватності взагалі й соціальної адекватності менеджменту зокрема.
2. Надайте порівняльну характеристику управління та менеджменту в соціальній системі.
3. Який методологічний арсенал має концепція соціальної адекватності менеджменту?
4. Яким чином здійснюється кількісна оцінка соціальної адекватності менеджменту?

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ НАПИСАННЯ РЕФЕРАТУ

Реферат має бути творчого самостійного науково-дослідного характеру. Викладення матеріалу не має обмежуватися лише описовим підходом до розкриття обраної теми, але також має відображати авторську аналітичну оцінку стану досліджуваної проблеми і власну точку зору на можливі варіанти її розв'язання.

Обсяг роботи – 10-15 сторінок друкарського тексту.

Структура реферату:

- *титульний аркуш*, де треба вказати повну назву навчального закладу, кафедри, тему реферату, прізвище, ім'я, по батькові викладача і студента, номер групи, курс, факультет, рік;
- *план* – перелік структурних елементів роботи зі сторінками;
- *вступ* – обґрунтовування вибору теми, її актуальність, основна мета і задачі дослідження;
- *основна частина* має вид складного плану, в якій розкривається суть досліджуваної проблеми, оцінка існуючих в літературі основних теоретичних підходів до її вирішення, виклад власного погляду на проблему і шляхи її вирішення і т.ін.;
- *висновок* – стисле формулювання основних висновків і результатів, отриманих у ході дослідження. Він не має слово в слово повторювати вже наявний текст, але має містити Ваші власні висновки про виконану роботу, а може, і про перспективи подальшого дослідження теми;
- *список використаної літератури* – перелік літератури має містити не менше 5 джерел (підручники, посібники, довідники, монографії, періодичні видання). Джерела літератури розташовуються за алфавітним порядком (за початковими буквами прізвища першого автора). До списку включати тільки ті джерела, які згадуються в роботі (тексті, таблиці), тобто на які є посилання в тексті;
- *додатки* – практична частина роботи: різного роду складені автором таблиці даних, словники, діаграми, примітки, біографії авторів, відеоматеріали, CD, DVD, фотоальбоми й ін.

Приклади оформлення літератури

Книги одного, двох або трьох авторів

Лубківський Р.М. Громова дерево: вибр. твори / Р.М. Лубківський; вступ. ст. Д. Павличка. – К. : Укр. письменник, 2006. – 525 с.

Мюссе Л. Варварские нашествия на Западную Европу: вторая волна / Люсьен Мюссе ; пер. с фр. А. Тополева ; [прим. А. Ю. Карчинского]. – СПб.: Евразия, 2001. – 344с.

Бородіна А.І. Бібліографічний словник діячів в галузі математики / А.І. Бородіна, А.С. Бугай. – К.: Рад. шк., 1979. – 606 с.

Костюк П.Г. Іони кальцію у функції мозку – від фізіології до патології / П.Г. Костюк, О.П. Костюк, О.О. Лук'янець. – К.: Наук. думка, 2005. – 197 с.

Книги під назвою

Адміністративна реформа в Україні. Проблеми підвищення ролі Міністерства України і Національного банку України як інститутів регулювання економіки: наук.-практ. конф., м. Київ, 17-18 черв. 1998 р. / Держ. комісія з проведення в Україні адм. реформи; редкол.: Г.О.П'ятаченко (голова), В.І. Кравченко(заст. голови) та ін. – К., 1998. – 320 с.

Інститут літератури ім. Т.Г. Шевченка Національної академії наук України: Ювілейне видання з нагоди сімдесятип'ятиріччя Інституту літератури / відп. ред. та упоряд. О.В. Мишанич, НАН України. Ін-т літератури ім. Т.Г. Шевченка. – К.: Наук. думка, 2003. – 587 с.

Статті з журналів та періодичних збірників

Кірсенко М. Друга Світова чи Велика Вітчизняна. Погляд з України / М. Кірсенко // Доба. – 2005. – № 2. – С. 26-27.

Аверінцев С. Подолання тоталітаризму як проблема: спроба орієнтації / С. Аверінцев; пер. М. Коцюбинської // Дух і Літера. – 2001. – № 7-8. – С. 6-15.

Електронні ресурси

УкрМАРК: Національний формат представлення бібліографічних даних [електронний ресурс]: (Проект) / НБУ ім. Вернадського, НПБ України, Наук. б-ка ім. М. Максимовича. – Київ. нац. ун-ту ім. Т.Г. Шевченка. – Електрон. дан. (13 файлів). – 2002-2003. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/library/ukrmarc.html.

Прокопенко Л.С. Бібліографічна секція Міжнародної федерації бібліотечних асоціацій та закладів як осередок дослідження національної бібліографії (1965-2002 рр.) [Електронний ресурс]: Автореф. дис... канд. іст. наук: 07.00.08 / Київ Нац. ун-т культури і мистецтв. – Електрон. дан. (1 файл). – К., 2004. – 18 с. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/ard/2004/04plsdnb.zip.

Вимоги до оформлення реферату

Текст має бути надрукований на одному боці аркуша з берегами: ліворуч – 3 см, зверху і знизу – 2 см, справа – 1,5 см).

Кожна сторінка, таблиця, малюнок мають бути пронумеровані арабськими цифрами (без знаків №).

Робота має бути зшита і підписана автором.

Реферат треба написати в певний термін і вчасно здати викладачу.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Основні наукові підходи до визначення методів управління.
2. Специфіка системного підходу в управлінні.
3. Комплексний підхід в управлінні та його загальні риси.

4. Моделювання як метод управління.
5. Управлінська думка в Росії та Україні.
6. Здобутки Ф. Тейлора в науці про управління.
7. «Адміністративна школа управління» А. Файоля.
8. Сутність «ідеального типу» адміністративного управління.
9. Мотиваційні теорії А. Маслоу та Д. Мак-Грегора.
10. Управлінське рішення в соціальних організаціях
11. Зв'язок між цілями та місією організації.
12. Основні принципи управління в соціальних організаціях.
13. Західна та українська організаційна культура.
14. Організаційна патологія.
15. Інновації у сфері управління та організації.
16. Теорія організаційної поведінки
17. Роль керівника у формуванні організаційної культури.
18. Стилї управління (з конкретними прикладами).
19. Риси особистості лідера-управлінця, необхідні в сучасних умовах.
20. Закони лідерства Дж. Максвела: власний аналіз.
21. Специфіка консультаційної діяльності.
22. Соціальна інженерія в управлінській сфері.
23. Консалтінгові послуги як напрям діяльності соціолога.
24. Ефективність використання ділових ігор в управлінні.
25. Іноземний досвід застосування ділових ігор в управлінні підприємством.
26. Роль соціолога-консультанта в управлінні підприємством.
27. Ефективність використання ділових ігор в управлінні.
28. Іноземний досвід застосування ділових ігор в управлінні підприємством.
29. Роль соціолога-консультанта в управлінні підприємством.
30. Методи та принципи управління персоналом.
31. Взаємовідносини між управлінцями та підлеглими і засоби їх оптимізації.
32. Технологічні фази управлінського впливу на розгортання конфлікту.
33. Соціальні технології управління міжособистими конфліктами.
34. Принципи управління міжособистими конфліктами.
35. Соціальна адекватність менеджменту: українські реалії.
36. Кількісна оцінка соціальної адекватності менеджменту в Україні.
37. Порівняльна характеристика соціальної адекватності менеджменту в Україні та Франції (можна обрати будь-яку країну і обґрунтувати свій вибір).

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ НАПИСАННЯ РЕЦЕНЗІЇ НА РЕФЕРАТ

Алгоритм рецензування реферату

1. Обрати тему, відповідну програмі дисципліни.
2. Знайти реферат у мережі інтернет за обраною темою.
3. Ознайомитись зі змістом реферату.

4. Дібрати відповідну даній темі літературу та ознайомитись з нею.
5. Детально перечитати реферат.
6. Провести рецензування за планом, що наводиться нижче.
7. Оформити свою роботу за поданою нижче структурою.

Вимоги до рецензії на реферат

Оцінити:

- а) відповідність змісту реферату його темі;
- б) якісне формулювання проблеми, її актуальність;
- в) логічність, лаконічність, зрозумілість, стиль написання (науковий, публіцистичний, художній, ...);
- г) повнота розкриття теми;
- д) наявність/відсутність помилок, якщо вони є – то виправити їх;
- е) відповідність вимогам оформлення реферату (структурованість за правилами складного плану, список використаних джерел відповідно до бібліографії, посилання на літературу, зовнішні характеристики: титульний аркуш, номер сторінок, форматування тексту, списки тощо.
- ж) якість зроблених висновків (запропонуйте своє бачення).

Структура роботи

- 1) титульний аркуш;
- 2) рецензія (краще надрукована) до 5 сторінок;
- 3) реферат, на який зроблено рецензію;
- 4) література, якою Ви скористалися в процесі рецензування.

Рецензію на реферат треба написати в певний термін і вчасно здати викладачу.

ВКАЗІВКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Самостійна робота є важливим елементом всієї системи підготовки у вищому навчальному закладі, вона сприяє кращому засвоєнню та ефективному опануванню навчального матеріалу. До самостійної роботи належать такі види робіт, які студенти виконують під час підготовки до всіх аудиторних занять, у процесі підготовки індивідуальних або аудиторних завдань, навчально-пошукової або науково-дослідної діяльності, незалежно від того, чи проводиться вона без участі або за умов консультування викладачем поза розкладом або за розкладом, що регламентує самостійну підготовку.

Самостійна робота студентів є основною формою оволодіння знаннями у вільний від аудиторних занять час.

З дисципліни «Соціологія управління» рекомендуються такі види самостійної роботи:

- самостійне вивчення й поглиблене опрацювання певних розділів дис-

ципліни та окремих питань;

- вивчення матеріалу лекцій за конспектами, підручниками і спеціальною літературою;
- виконання домашніх завдань при підготовці до семінарських занять;
- виконання індивідуальних завдань;
- підготовка до контрольних робіт і модульного тестування;
- написання рефератів;
- підготовка доповідей на студентських наукових конференціях.

Мета самостійної роботи з дисципліни «Соціологія управління» – поглибити, узагальнити, систематизувати одержані під час лекцій опорні знання. Під час самостійної роботи студент має опрацювати спеціальну термінологію, з якою він ознайомиться під час вивчення відповідних тем дисципліни. Знайдені варіанти тлумачення термінів студент занотує у спеціальний словник. Надалі після кожного вивченого змістового модуля студент опрацює і занесить у словник нові терміни. Виконані студентом самостійні завдання дозволяється використовувати як допоміжні матеріали під час проведення підсумкового контролю.

Зміст самостійної роботи студентів і форма контролю

№ пор.	Найменування змістовних модулів	Види та зміст самостійної роботи	Форми контролю
Заліковий модуль 1. Теоретико-методологічні основи соціології управління			
1	1. Соціологія управління як окреме наукове знання	Вивчення літератури. Підготовка рефератів, доповідей	Опитування
2	2. Еволюція соціологічної теорії управління	Вивчення літератури. Підготовка рефератів, доповідей	Опитування
Заліковий модуль 2. Управління як соціальна взаємодія			
3	3. Система управління як сукупність соціальних відносин	Вивчення літератури. Підготовка рефератів, доповідей	Опитування
4	4. Місце і роль комунікації в системі управління.	Вивчення літератури. Підготовка рефератів, доповідей	Опитування
5	5. Організаційна культура.	Вивчення літератури. Підготовка рефератів, доповідей	Опитування
Заліковий модуль 3. Управління як соціальна технологія			
6	Зм. модуль 6. Соціальна інженерія в управлінській сфері.	Вивчення літератури. Підготовка рефератів, доповідей	Опитування
7	7. Ділові ігри в управлінській сфері: соціальний аспект.	Вивчення літератури. Підготовка рефератів, доповідей	Опитування

8	8. Влада і управління.	Вивчення літератури. Підготовка рефератів, довідей	Опитування
9	9. Концепція соціальної адекватності менеджменту.	Вивчення літератури. Підготовка рефератів, довідей	Опитування

Щоденик

Для студентів денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня
бакалавр з напрямку підготовки «Соціологія»

№ пор.	Вид	Кількість балів	Зм. модуль 1	Зм. модуль 2	Контр. роб. № 1	Зм. модуль 3	Зм. модуль 4	Зм. модуль 5	Контр. роб. № 2	Зм. модуль 6	Зм. модуль 7	Зм. модуль 8	Зм. модуль 9	Контр. роб. № 3
1	Робота на семінарських та практичних заняттях (50% + 1 відповідь)	5*												
2	Реферат	5												
3	Індивідуальне завдання	3*					*	*		*				
4	Опрацювання статті з тем дисципліни (1 – анотація, 2 – аналіз, 3 – прогноз)	5												
5	Доопрацювання лекції	5												
6	Словник термінів	5												
7	Рецензія на реферат з інтернету	5												
Сума балів					10*				10*					10*

* – обов’язкове виконання, що надає можливість одержати мінімум для позитивної оцінки – 60 балів.

Для студентів денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня магістр з
напрямку підготовки «Менеджмент»

№ пор.	Вид	Кількість балів	Зм. модуль 1	Зм. модуль 2	Зм. модуль 3	Зм. модуль 4	Зм. модуль 5	Контр. роб.
1	Робота на семінарських та практичних заняттях (3 відповідей)	10*						
2	Реферат	10						
3	Індивідуальне завдання	10*				*		
4	Опрацювання статті з тем дисципліни (1 – анотація, 2 – аналіз, 3 – прогноз)	5						
5	Доопрацювання лекції	5						
6	Словник термінів	10						
7	Рецензія на реферат з інтернету	10						
	Сума балів							20*

* – обов’язкове виконання, що надає можливість одержати мінімум для позитивної оцінки – 60 балів.

ПИТАННЯ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

*Для студентів денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного
рівня бакалавр з напрямку підготовки «Соціологія»*

1. Предмет соціології управління.
2. Основні категорії та поняття соціології управління.
3. Системний підхід до вивчення управління.
4. Передумови виникнення соціології управління.
5. Ідеї управління в рамках класичного етапу розвитку соціології.
6. Генезис та еволюційний розвиток загальної соціологічної теорії управління.
7. Сутність та типологія соціально-управлінських відносин.
8. Соціально-управлінська технологія.
9. Поняття соціальної комунікації і підходи до його визначення.
10. Роль комунікації в системі управління у різних наукових концепціях.
11. Типологія соціальних комунікацій.
12. Функціонування комунікацій в організації.
13. Феномен організаційної культури. Поняття організаційної культури.
14. Підходи до вивчення організаційної культури.
15. Компоненти та рівні організаційної культури.
16. Зміна організаційної культури.
17. Порівняльний аналіз західної та східної організаційної культури.
18. Практичний рівень соціальної інженерії.
19. Управлінське консультування як різновид соціальної інженерії.
20. Технологізація консультування.
21. Організаційна патологія.
22. Визначення і компоненти ділової гри.
23. Призначення ділових ігор.
24. Принципи та етапи побудови та розробки ділових ігор.
25. Типологія ділових ігор.
26. Імітаційні і репрезентаційні ігри.
27. Організаційно-діяльнісні та інноваційні ігри.
28. Інноваційні ділові ігри.
29. Ансамблеві ділові ігри.
30. Основні підходи до вивчення влади .
31. Визначення підстав влади.
32. Сутність влади з погляду системного підходу
33. Маніпуляція як спосіб управління та прояву влади.
34. Адекватність як якісна характеристика процесів управління в суспільстві.
35. Підходи до визначення методологічних позицій аналізу феномена соціально-адекватного управління (менеджменту).
36. Оцінка ступеня адекватності системи управління.

*Для студентів денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня магістр
з напрямку підготовки «Менеджмент»*

1. Предмет соціології управління.
2. Основні категорії та поняття соціології управління.
3. Системний підхід до вивчення управління.
4. Передумови виникнення соціології управління.
5. Ідеї управління в рамках класичного етапу розвитку соціології.
6. Генезис та еволюційний розвиток загальної соціологічної теорії управління.
7. Сутність та типологія соціально-управлінських відносин.
8. Соціально-управлінська технологія.
9. Практичний рівень соціальної інженерії.
10. Управлінське консультування як різновид соціальної інженерії.
11. Технологізація консультування.
12. Організаційна патологія.
13. Визначення і компоненти ділової гри.
14. Призначення ділових ігор.
15. Принципи та етапи побудови і розробки ділових ігор.
16. Типологія ділових ігор.
17. Імітаційні та репрезентації ігри.
18. Організаційно-діяльнісні і інноваційні ігри.
19. Інноваційні ділові ігри.
20. Ансамблеві ділові ігри.
21. Сутність влади з погляду системного підходу.
22. Маніпуляція як спосіб управління та прояву влади.
23. Адекватність як якісна характеристика процесів управління в суспільстві.
24. Підходи до визначення методологічних позицій аналізу феномена соціально-адекватного управління (менеджменту).
25. Оцінка ступеня адекватності системи управління.

Стислий словник основних понять

Авторитарність – соціально-психологічна характеристика особистості, що віддзеркалює її прагнення максимально підпорядкувати своєму впливу партнерів по взаємодії.

Авторитет – 1) вплив індивіда, що базується на його становищі в суспільстві, посаді, яку він обіймає, статусі; 2) визнання за індивідом права на ухвалення рішення в умовах спільної діяльності.

Агресія – індивідуальна чи колективна поведінка, дії спрямовані на нанесення фізичних чи психічних пошкоджень або нищення людини чи групи.

Адаптація соціальна – постійний процес активного пристосування індивіда до умов соціального середовища.

Адаптація трудова – процес активного пристосування індивіда до трудової ситуації, що змінилася.

Активність трудова – характеристика трудової діяльності, яка виражає міру реалізації інтелектуального і фізичного потенціалу працівника.

Алгоритм – визначений порядок дій, виконання якого дозволяє вирішити завдання даного класу.

Альтруїзм – система ціннісних орієнтацій, за якої критерієм моральності є інтереси другої людини.

Амбівалентність – двоїсте ставлення людини до якого-небудь об'єкта, що обумовлює суперечливість відповідних поведінкових проявів.

Аналогія – схожість між об'єктами в певному відношенні.

Антагонізм – непримиренне протиріччя. Антагоністам властива тенденція до застосування насильства.

Антипатія – стійке негативне емоційне ставлення індивіда до іншої людини, групи, що виявляється у ворожості, непривітності, недоброзичливості.

Апатія – стан емоційної пасивності, інертності, байдужості до подій оточуючого середовища.

Арбітр – посередник, третейський суддя.

Асоціація (психологічна) – зв'язок між психічними явищами, за яким актуалізація сприйняття одного об'єкта призводить до появи іншого.

Атрофія – дегенерація (розпад) органічної структури.

Афект – короткочасне сильне душевне хвилювання, що супроводжується різко вираженими діями і змінами у функціонуванні внутрішніх органів.

Баланс сил – відносно рівноважний розподіл силового потенціалу між можливими супротивниками.

Бойкот – 1) відмова від роботи, від участі в чому-небудь як спосіб політичної боротьби; 2) припинення відносин у знак протесту проти дій супротивника.

Боротьба – одна з основних форм соціальної взаємодії, містить у собі змагання, протистояння, конфлікт.

Бунт – масові стихійні виступи, що характеризуються агресивністю й короткочасністю. Бунт, як правило, не має конкретного адресату, його причиною

є крайнє невдоволення й напруженість. Мета Б. – змінити стан матеріального дефіциту, політичного гноблення, корупції тощо.

Віра – особливий стан психіки, сутністю якого є безумовне прийняття людиною яких-небудь даних, текстів, явищ або власних уявлень, котрі виступають у подальшому як його особисте «Я» і визначають вчинки, судження, оцінки, поведінку в цілому.

Вербальний – словесний.

Влада – це реальна можливість здійснювати свою волю, нав'язуючи її іншим людям за допомогою таких інститутів як авторитет, право, насильство. Соціальне призначення В. полягає в тому, що за її допомогою досягаються певні цілі, уможлиблюється виконання певних функцій на користь соціальної системи, встановлюються відносини між людьми та їх групами. В. дозволяє виражати суспільні, групові та індивідуальні інтереси. Її основними ознаками є територія, монополія на примус, тривалість, легітимність, а основними видами – економічна, політична, духовна, сімейна.

Влада традиційна – влада, що ґрунтується на традиціях та звичаях.

Вплив – процес і результат зміни індивідом поведінки іншої людини, її настанов, уявлень, оцінок.

Волюнтаризм – ідеалістична течія в філософії та психології, яка признає волю особливою надприродною силою, що лежить в основі буття у цілому, і психіки зокрема.

Воля – здатність людини до самодетермінації та саморегуляції своєї діяльності в різноманітних умовах з метою досягнення певного результату.

Галюцинації – патологічне порушення сприйняття об'єктів, які в даний момент можуть і не бути в полі органів відчуття.

Геніальність – вищий рівень розвитку здібностей.

Гомеостаз – динамічна рівновага будь-якої системи, що зберігається завдяки протидії порушуючим цю рівновагу чинникам.

Група – обмежена в розмірах спільнота людей, що виділяється із соціального цілого на основі певних ознак (характеру діяльності, соціальної належності, структури, рівня розвитку й ін.). Групи за розміром поділяються на великі, малі і мікрогрупи. За суспільним статусом визначають формальні і неформальні групи. За рівнем розвитку: групи низького рівня (асоціація, дифузна група) і групи високого рівня – колектив.

Група мала – група, визначним критерієм якої є контактна взаємодія.

Девіантна поведінка – поведінка із соціально-психологічними відхиленнями.

Депресія – стан психологічної пригніченості.

Діалог – змінний обмін репліками (відповідями у виді слова, дії, жесту) двох і більше людей.

Динамічний стереотип – інтегральна система умовно-рефлекторних відповідей, відповідних сигнальній, порядковій і часовій характеристиці стимулюючого ряду.

Дружба – вид стійких індивідуальних вибіркових міжособистих відносин, які характеризуються взаємною симпатією, взаєморозумінням, взаємними очікуваннями і перевагами.

Ефективність – це результативність управління, яка одержана при виконанні відповідних умов, що створюються особливостями ресурсів. Економічна ефективність управління – це функція двох змінних: затрат на утримання апарату управління і результатів управлінської діяльності об'єкта.

Зайнятість населення – соціально-економічна категорія, що характеризує включеність населення в суспільне виробництво.

Заміщення – захисний механізм, покликаний забезпечити рівновагу в організмі за рахунок задоволення потреби іншими способами, формами тощо.

Індивід – окрема людина як представник роду людського.

Інстинкт – сукупність вроджених компонентів поведінки і психіки.

Інтелект – рівень розвитку розумових здібностей індивіда.

Інтеріоризація – формування внутрішніх структур психіки за рахунок освоєння структур соціальної діяльності.

Інтуїція – знання, отримані без усвідомлення шляхів і умов їх отримання, внаслідок чого суб'єкт має їх як результат безпосередньо.

Інформація – це сукупність відомостей (даних) про стан, функціонування і розвиток об'єкта управління. Постає як предмет та продукт управлінської праці та існує у відповідних носіях.

Клімат соціально-психологічний – соціально-психологічний стан колективу, характер ціннісних орієнтацій, міжособових відносин і взаємних очікувань у ньому.

Когнітивна карта – (від *cognitio* – знання, пізнання) образ знайомого просторового оточення.

Когнітивний конфлікт – конфлікт в основі якого лежать вірування, думки, цінності, наміри, образи.

Колектив трудовий – організована спільнота людей, об'єднаних спільною працею, що здійснюється в межах певної форми власності й відносинами співробітництва, взаємодопомоги і взаємної відповідальності, інтересами, ціннісними орієнтаціями, установками та нормами поведінки.

Комплекс неповноцінності – стійка віра людини у власну неповноцінність. Наявність комплексу неповноцінності веде до неврозів.

Конкуренція – організація міжособистої взаємодії, в основі якої лежить протиборство з іншими людьми, за досягнення однієї й тієї ж мети.

Конфлікт – крайня форма зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, поглядів чи думок суб'єктів взаємодії.

Конформність – податливість людини реальному чи уявному тиску групи, що проявляється в зміні поведінки та настанов згідно з позицією, яка раніше не розділялась із позицією більшості.

Кооперація – організація форм міжособистої взаємодії, яка базується на поєднанні зусиль учасників для досягнення спільної мети за одночасним поділом ролей і обов'язків.

Лідер – член групи, за яким вона признає право ухвалювати відповідальні рішення в значимих для неї ситуаціях.

Менеджеризм – управлінська доктрина, яка розкриває роль управлінців у суспільному розвитку, розділяючи функції власності та управління.

Методи управління – становлять способи і прийоми впливу керуючої підсистеми на керовані. Основними методами вважаються економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.

Методологія теорії управління – це сукупність методологічних принципів і методів дослідження, які застосовуються в соціології управління.

Міжгрупова дискримінація – встановлення різниці між власною та іншою групами в основі якої лежить боротьба за певні привілеї.

Мотив – побудник до діяльності чи певної поведінки.

Мотивація – 1) раціональне пояснення суб'єктом причин дій вказівками на прийнятні для нього і його групи умови, що змусили вибрати такий спосіб поведінки; 2) спонукання до активності в діяльності суб'єкта, пов'язана з намаганням задовольнити певні потреби.

Наукове управління – свідоме використання суб'єктом управління відносин влади, матеріальних і людських ресурсів, наукових знань для отримання результатів, в яких якнайповніше реалізується мета.

Планування соціального розвитку – метод соціального управління, який покликаний урахувати соціально-економічні наслідки техно-економічного розвитку, визначити перспективи змін, виявити резерви виробництва, сприяти досягненню соціальних цілей.

Плинність кадрів – соціально-економічний процес зміни персонального складу трудових організацій, що впливає на життя трудових колективів, суспільства загалом.

Навички – дії, сформовані шляхом повторення, що характеризуються високим ступенем засвоєння і відсутністю поелементного свідомого регулювання та контролю.

Норми групові – сукупність правил і вимог, що виробляються в кожній реально функціонуючій групі та виконують роль регулятора поведінки.

Об'єкт соціології управління – це реальна система управління суспільством, спільнотою та їх структурними елементами, дійсність, що існує поза свідомістю людини.

Організаційні структури – це організаційна характеристика побудови управління відповідною ланкою суспільства.

Паніка – наростаючий стан масового страху перед дійсною чи уявною загрозою, який блокує спроможність до раціональної оцінки подій, мобілізації волі й організації сумісної протидії.

Перцепція – сприйняття, розуміння й оцінка соціальних об'єктів та самих себе.

Поведінка – притаманна живим істотам взаємодія з навколишнім середовищем, опосередкована їх зовнішньою (рухом) і внутрішньою (психічною) активністю.

Поділ праці – диференціація видів трудової діяльності, що відбувається в суспільстві в процесі історичного розвитку.

Поступок – свідома дія, що розцінюється як акт морального самовизначення людини, в якому вона стверджує себе як особистість в своєму ставленні до іншої людини, групи суспільства, природи в цілому.

Потреба – стан, що характеризується відчуттям необхідності (потреби) в матеріальних чи духовних об'єктах, які необхідні для існування, розвитку і функціонування.

Праця – фундаментальна форма діяльності людини, що створює всю сукупність предметів, необхідних для задоволення її потреб.

Предмет соціології управління – це те, на що спрямована пізнавальна, творча, практична діяльність, тобто що досліджується.

Престиж – міра визнання суспільством заслуг індивіда.

Процес управління – це функціонування системи управління або реалізація системою функцій управління. Під процесом управління розуміється сутність операцій, які групуються у блоки інформації, ситуацій і ухвалення рішень.

Рішення – це система дій, спрямована на здійснення керуючого впливу за відповідним організаційним планом. Продуманий намір досягти цілі, ухвалення рішення є завершальним етапом процесу управління.

Розуміння – здатність досягнути сутність і зміст чого-небудь.

Роль – соціальна функція особистості, яка відповідає ухваленням у суспільстві нормам, спосіб поведінки людей в залежності від їх статусу в системі міжособистих відносин.

Система управління – це відповідне утворення, основними елементами якого є люди і зв'язки. Система управління об'єднує структуру і функції та поділяється на керуючу й керовану підсистеми.

Ситуація – це положення, стан об'єкта на конкретний момент. Під ситуацією розуміється сукупність умов та обставин, що створюють певне становище, викликають взаємини між колективами і системами управління.

Соціалізація – процес та результат засвоєння індивідом соціального досвіду.

Соціальна технологія – науково обґрунтовані способи реалізації соціального проекту, досягнення проектного стану соціального об'єкта. Характерними рисами соціальної технології є: масовість, простота, гнучкість, канонізація принципів, стандартизація рекомендацій. Технологізація є необхідною передумовою соціально-інженерної діяльності незалежно від того, в яких масштабах (на якому рівні) вона здійснюється.

Соціальне проектування – діяльність щодо створення образу майбутнього стану соціального об'єкта, що ґрунтується на соціально-науковому (зокрема соціологічному) знанні. На сучасному рівні розвитку суспільної науки та

соціальної практики соціальне проектування (як і соціальні технології) часто-густо постає як компонент соціально-інженерної діяльності.

Соціальний показник – якісно-кількісна характеристика об'єкта, яка свідчить про міру наближення його стану до належного, нормального. Використання соціальних показників – необхідний спосіб здійснення соціально-інженерної діяльності.

Соціально-інженерна діяльність – різновид соціально-практичної діяльності, за допомогою якої соціально-наукове (зокрема соціологічне) знання трансформується у безпосередню перетворювально-практичну діяльність. Соціально-інженерна діяльність здійснюється на базі соціального проектування та соціальних технологій на різних рівнях: окремих підприємств, на регіональному і державному (для перетворення соціальних інституцій). Соціально-інженерна діяльність передбачає використання соціальних показників.

Соціологія праці й управління – галузь соціології, яка вивчає трудову діяльність як соціальний процес, соціальні чинники підвищення ефективності праці, закономірності, форми й методи цілеспрямованого впливу на соціальні структури і процеси, що мають місце в організаціях і суспільстві.

Соціологія управління – це галузь соціології, яка вивчає закономірності, форми та методи цілеспрямованого впливу на соціальні відносини, структури і процеси суспільства, спільнот, особистостей.

Стереотип – стійкий та спрощений образ соціального об'єкта (індивіда, групи, події тощо) в умовах дефіциту інформації, як результат узагальнення попереднього досвіду, нерідко упереджених уявлень, характерних для певної спільноти.

Стимулювання праці – метод впливу на трудову поведінку працівника через задоволення різних потреб особистості, що виступає як винагорода за трудове зусилля.

Структура соціально-професійна – соціальна форма поділу праці, що розглядається з боку її матеріально-речового змісту.

Суб'єкт – індивід чи група – носій, джерело активності.

Суїцид – акт самогубства, здійсненого людиною в умовах глибокого і сильного психічного розладу. Причини криються в особистісних деформаціях, психотравмуючих обставинах та моральній організації суспільства.

Теорія – комплекс поглядів та ідей, які дають можливість витлумачувати та пояснювати факти. Теорію вважають найвищою формою організації знання. Вона відіграє важливу роль у формулюванні проблеми та гіпотези, а також при аналізі первинної соціологічної інформації.

Теорія соціолога управління – це сукупність наукових положень, знань, ідей, гіпотез, концепцій, які пояснюють і роблять умовиводи про явища в суспільстві.

Творчість – діяльність, результатом якої є створення нових матеріальних чи духовних цінностей.

Технічні засоби управління – це пристрої, засоби, призначені для механізації управлінської праці. Вони містять комп'ютери, засоби зв'язку і орг.-техніки.

Управління соціальне – один із основних видів управління, функції якого полягають у забезпеченні реалізації потреб прогресивного розвитку суспільства і його підсистем.

Управлінська праця – це доцільна діяльність управлінського персоналу, яка містить працю керівника, спеціаліста і технічного виконавця.

Управлінські відносини – це зв'язки елементів у соціально-економічній системі, що є об'єктом вивчення теорії управління, зв'язки людей у процесі їх спільної діяльності.

Фанатизм – непереборна й виключаюча альтернативи відданість індивіда певним переконанням, що знаходить своє віддзеркалення в діяльності та спілкуванні, готовності пожертвувати життям, нетерпимості до інакомислення, підвищеній емоційності, ігноруванні чужих цінностей і моральних устоїв.

Фобії – нав'язливе неадекватне переживання страхів конкретного змісту, що охоплює людину у визначених (фобічних) обставинах і супроводжується вегетативними дисфункціями (ритм серця, потовиділення тощо).

Фрустрація – одна із форм стресу, яка виражається як переживання невдачі, неможливості досягнення мети. Супроводжується цілою гамою негативних емоцій: гнів, роздратування, відчуття провини. Негативно впливає на особистість.

Харизма – наділення особистості властивостями, що викликають поклоніння перед нею і безумовну віру в неї. Явище характерне для малих і особливо для великих груп, в яких персоніфікуються їх ідеали.

Цінність – еталон необхідного.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреева Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. – М.: Аспект-пресс, 2004. – 366 с.
2. Анфшатов В.С. Системный анализ в управлении: учебное пособие / В.С. Анфшатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин. – М., 2002. – 246 с.
3. Бабосов Е.М. Социология управления / Е.М. Бабосов. – Мн.: Тетра-Системс, 2001. – 205 с.
4. Безначальна Р. Шляхи боротьби з паталогією організацій / Р. Безначальна // Соціальний працівник. – 2007. – № 2. – С. 16-21.
5. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество / Д. Белл. – М., 1999. – 356 с.
6. Бергер П. Социальное конструирование реальности / П. Бергер, Т.М. Лукман. – М., 1995. – 365 с.
7. Бойков В. Профессиональная культура государственной службы / В. Бойков // Социологические исследования. – 1999. – № 2. – С. 32-41.
8. Большаков С.Н. Принцип субсидиарности в современном демократическом управлении: концептуальные подходы: автореф. Дис... д-ра филос. наук. – СПб., 2006. – 37 с.
9. Бранский В.П. Глобализация и синергетическая философия истории / В.П. Бранский, С.Д. Пожарский // Общественные науки и современность. – 2006. – № 1. – С. 12-19.
10. Бурдьё П. Социология политики / Пьер Бурдьё. – М., 1993. – 348 с.
11. Бурега В.В. Менеджмент: этносоциальный аспект / В.В. Бурега. – К.: Наук. думка, 1999. – 146 с.
12. Бурега В.В. Социально-адекватное управление: концептуализация модели: монография / В.В. Бурега. – Донецк, 2005. – 171 с.
13. Валерстайн Э. После либерализма / Эммануил Валерстайн. – М., 2003. – 294 с.
14. Вебер, М. Избранные произведения [Текст] : / Макс Вебер. – М., 1990. – 278 с.
15. Вебер М. Типы господства / Макс Вебер // Социологические исследования. – 1988. – № 5. – С. 139-147.
16. Великие мыслители Востока. – М.: КРОН-ПРЕСС, 1999. – 656 с.
17. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 178 с.
18. Власть и элиты современной России: сб. науч. статей / под ред. А.В. Дуки. – СПб.: Социологическое общество им. М.М. Ковалевского, 2003. – 416 с. – ISBN 5-94348-036-6.
19. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко. – М.: Омега-Л, 2003. – 388 с.
20. Гвишиани Д.М. Организация и управление / Д.М. Гвишиани. – М., 1998. – 157 с.
21. Гидденс Э. Социология / Э. Гидденс. – М.: Едиториал УРСС, 2005. – 632 с. – ISBN 5-354-01093-4.

22. Граждан В.Д. Деятельность и управление (социологический аспект) / В.Д. Граждан. – М., 1998. – 147 с.
23. Грейсон, Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века [Текст] : / Дж. Грейсон. – М., 1991. – 274 с.
24. Гурьянов С.Т. О предмете «Социология управления» / С.Т. Гурьянов // Труд и социальные отношения. – 2004. – № 2. – С. 23-31.
25. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. Т. 4 / В.И. Даль. – М., 1994.
26. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт политической свободы / Р. Дарендорф. – М., 2002. – 378 с.
27. Девятко И.Ф. Методы социологического исследования / И.Ф. Девятко. – М.: КДУ, 2006. – 296 с. – ISBN 5-98227-096-2.
28. Димитрова Л.М. Соціологія управління та організацій: навчальний посібник / Л.М. Дмитрова. – К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», ТОВ «Ліра-К», 2005. – 156 с. – ISBN 966-622-176-4.
29. Дракер П. Посткапиталистическое общество / Питер Дракер // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В.Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999. – 640 с.
30. Дракер П. Практика менеджмента / Питер Дракер. – М.; СПб.; К., 2002. – 285 с.
31. Дракер П. Рынок. Как выйти в лидеры. Практика и принципы / Питер Дракер. – М., 1992. – 248 с.
32. Дракер П. Труд и управление в современном мире / П. Дракер // США – экономика, политика, идеология. – 1993. – № 5. – С. 17-26.
33. Дракер П. Эффективное управление / Питер Дракер. – М., 1998. – 267 с.
34. Дюркгейм, Э. Социология. Ее предмет, метод, предназначение [Текст] : / Эмиль Дюркгейм. – М., 1995. – 423 с.
35. Жарковская Е.П. Антикризисное управление / Е.П. Жарковская. – М.: Омега-Л, 2004. – 260 с.
36. Заславская Т.И. Современное российское общество. Социальный механизм трансформации / Т.И. Заславская. – М., 2004. – 457 с. – ISBN 5-7749-0366-4.
37. Захаров Н.Л. Система регуляторов социального действия российских государственных служащих (теоретико-социологический анализ): дис... д-ра социол. наук. – М., 2002. – 36 с.
38. Зборовский Г.Е. Социология управления: учебное пособие / Г.Е. Зборовский, Н.Б. Костина. – М., 2004. – 213 с.
39. Зинченко Г.П. Социология управления / Г.П. Зинченко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 384 с. – ISBN 5-222-05124-2
40. Иванов В.Я. Управленческая парадигма XIX века. Т. I. / В.Я. Иванов, А.В. Иванов, А.О. Доронин. – М., 2002. – 270 с.
41. История теоретической социологии. В 4 т. / отв. ред. Ю.Н. Давыдов. – М., 2002. – 458 с.

42. Іпатов Е.Ф. Психологія управління в бізнесі: навч. посіб. для бакалаврів усіх форм навч. / Е.Ф. Іпатов, В.В. Павловський, К.М. Левківський. – Харків; К.: НМЦВО, 2000. – 189 с.
43. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – М., 1999. – 215 с.
44. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс. – М., 2000. – 326 с.
45. Кобылицкий Н.Г. К вопросу становления научной парадигмы / Н.Г. Кобылицкий // Социс. – 2005. – № 3. – С. 96-105.
46. Ковалёв А.Д. Порядок социальный: словарь / А.Д. Ковалёв // Современная западная социология. Словарь. – М., 1990. – 158 с.
47. Козловски П. Современность постмодерна / П. Козловски // Вопросы философии. – 1995. – № 10. – С. 35-34.
48. Кравченко А.И. Социология / А.И. Кравченко. – М.; Екатеринбург, 1999. – 587 с.
49. Кравченко А.И. Социология управления: фундаментальный курс: учеб. пособ. для студ. высш. учеб. заведений / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М.: Академический проект; Трикста, 2004. – 645 с.
50. Крыштановская О.В. Бизнес – элита и олигархи: итоги десятилетия / О.В. Крыштановская. – М., 2002. – 237 с.
51. Куртиков Н.А. Психология и социология управления / Н.А. Куртиков. – М., 2005. – 170 с.
52. Лапин Н.И. Общая социология / Н.И. Лапин. – М., 2006. – 217 с.
53. Локк Дж. Избранные философские произведения. Т. 1-2 / Дж. Локк. – М., 1960. – 437 с.
54. Лукашевич М.П. Спеціальні та галузеві соціологічні теорії: навчальний посібник / М.П. Лукашевич, М.В. Туленков. – 2-ге вид., допов. і випр. – К.: МАУП, – 2004. – 464 с.
55. Лукичева Л.И. Управление организацией / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2004. – 354 с.
56. Магура М. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 9. – С.46-53.
57. Мангейм К. Диагноз нашего времени / К. Мангейм. – М., 1994. – 327 с.
58. Маринец И.Н. Содержание и классификация организационных изменений / И.Н. Маринец // Экономист. – 2005. – № 7. – С.15-18.
59. Марш Дон Е. Введение / Дон. Е. Марш // Современное управление. Энциклопедический справочник. Т. 1. – М., 1997. – 395 с.
60. Масионис Дж. Социология / Джон Масионис; пер. с англ. З. Замчук, С. Комаров, А. Смирнов. 9-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 752 с. – ISBN 5-94723-649-4.
61. Мерзляков А.А. Диагностическое исследование в технологии участия граждан в реализации градостроительного проекта / А.А. Мерзляков // Социологические исследования. – 2007. – № 3. – С. 58-67.

62. Мертон Р. Социальная структура и аномия / Р. Мертон // Социологические исследования. – 1992. – № 3-4.
63. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1992. – 658 с.
64. Мысин Н.В. Теория и история социального управления / Н.В. Мысин. – СПб., 2000. – 276 с.
65. Мыслители Греции. От мифа к логике: сочинения. – М.: ЗАО ЭКСМО-ПРЕСС; Харьков: Фолио, 1998. – 832 с.
66. Некрасов А.И. Соціологія / А.И. Некрасов. Сер. «Підручники і навчальні посібники». – Ростов н/Д.: Фенікс, 2000. – 292 с.
67. Общий менеджмент / под ред. А.К. Казанцева. – М., 1999.
68. Панарин А.С. Глобальное политическое прогнозирование / А.С. Панарин. – М., 2002. – 438 с.
69. Паниотто В.И. Качество социологической информации / В.И. Паниотто. – К., 1986. – 278 с.
70. Парсонс Т. Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения / Т. Парсонс // Теория и история экономических и социальных институтов и систем. Структуры и институты. – М., 1993. – 276 с.
71. Пирогов Г.Г. Социальная справедливость: генезис идей / Г.Г. Пирогов, Б.А. Ефимов // Социологические исследования. – 2008. – № 9. – С. 3-11.
72. Полторак В.А. Социология. Основы социологии труда и управления / В.А. Полторак. – К.: УМК ВО, 1992. – 357 с.
73. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента / А.В. Попов. – М., 1991. – 166 с.
74. Поппер К. Ницета историцизма / К. Поппер // Вопросы философии. – 1992. – № 9. – С.37-45.
75. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 229 с.
76. Пригожин А.И. Организационные управленческие паталогии / А.И. Пригожин // Общественный науки и современность. – 2005. – № 4. – С. 16-23.
77. Пригожин А.И. Сущность переходных процессов: сб. статей / А.И. Пригожин // Социология перестройки. – М., 1988. – 412 с.
78. Радаев В.В. Понятие капитала, формы капитала и их конвертация / В.В. Радаев // Общественные науки и современность. – 2003. – № 2. – С. 57-66.
79. Радаев В.В. Социальная стратификация: учебное пособие / В.В.Радаев, О.И.Шкаратан. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 318 с. – ISBN 5-7567-0119-2.
80. Ритцер Дж. Современные социологические теории / Дж. Ритцер. – М., 2002.
81. Романов П.В. Социология менеджмента и организаций / В.П. Романов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 288 с. – ISBN 5-222-05189-х.
82. Рузавин Г.И. Самоорганизация и организация в развитии общества / Г.И. Рузавин // Вопросы философии. – 1995. – № 8. – С. 24-33.

83. Саймон Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д. Синтбург, В. Томпсон. – М., 1995. – 237 с.
84. Сергейчук А.В. Социология управления / А.В. Сергейчук. – СПб., 2002. – 335 с.
85. Смелзер Н. Социология / Н. Смелзер. – М.: Феникс, 1994. – 675 с.
86. Соколова В.А. Основы социологии / В.А. Соколова. Сер. «Учебники и учебные пособия». – Ростов н/Д.: Феникс, 2000. – 192 с.
87. Соловьев В.С. Критика отвлеченных начал / В.С. Соловьев // Философское начало цельного знания. – Мн.: Харвест, 1999. – С. 398-868.
88. Сорокин П. Общедоступный учебник социологии: статьи разных лет / П. Сорокин. – М., 1994. – 438 с.
89. Соціологія: навчальний посібник / за ред. С.О. Макеєва. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 566 с. – ISBN 978-966-620-267-6.
90. Соціологія: навчальний посібник / уклад.: В.В. Бурега, М.І. Гаврилов, Т.В. Єрескова та ін.; за заг. ред. В.В. Бурегі, О.В. Мазурика. – 3-тє вид. – Донецьк: ДонДУУ, 2006. – 391 с.
91. Социальное управление. Ч. I, II / под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева и др. – М., 2004. – 312 с.
92. Социальный менеджмент / С.Д. Ильенкова, В.Н. Журавлева, Л.Л. Козлова и др.; под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 271 с.
93. Социологическая информация в управлении: роль и методы получения и обработки: учебное пособие. – М.: МАКС Пресс, 2006. – 324 с. – ISBN 5-317-01510-3.
94. Социология в России / под ред. В.А. Ядова. – 2-е изд., перепеч. – М., 1998. – 423 с.
95. Социология управления: вчера, сегодня, завтра: сб. трудов / под ред. Д.С. Клементьева, Л.Г. Судас. – М., 2002. – 268 с.
96. Социология: наука об обществе: учебное пособие / под общ. ред. В.П. Андрущенко, Н.И. Горлач. – Харьков: Рубикон, 1997. – 318 с.
97. Спенсер Г. Синтетическая философия / Г. Спенсер. – К.: Ника-Центр, 1997. – 512 с.
98. Стиглиц Дж. Глобализация: тревожные тенденции / Дж. Стиглиц. – М., 2003. – 456 с.
99. Стрикель О.А. Взаимоотчуждение личности и системы управления как фактор разрушения системы изнутри / О.А. Стрикель // Актуальные проблемы управления. Вып. 5. – М., 2004. – 378 с.
100. Тейлор С. Социальная психология / С. Тейлор. – СПб.: Питер, 2004. – 580 с.
101. Тейлор У.Ф. Принципы научного менеджмента / У.Ф. Тейлор // Контролинг. – М., 1991. – 245 с.
102. Теория самоорганизации индивидуума и социума. – СПб., 2002. – 157 с.
103. Теория управления: энциклопедический словарь. 3-е изд. – М., 2004. – 326 с.

104. Тихонов А.В. К проблеме методологических уровней анализа управления / А.В. Тихонов // Управление: интеллект и субъективность. – СПб., 2000. – 423 с.
105. Тихонов А.В. Проблемы формирования в России социального института управления. В 4 кн. Кн. 3 / А.В. Тихонов / отв. ред. Е.Г. Ясин // Модернизация экономики России: социальный контекст. – М., 2004. – 368 с.
106. Тихонов А.В. Роль социологии труда в становлении социологии управления / Социальные проблемы труда в современном обществе: сб / А.В.Тихонов. – СПб., 1999. – 264 с.
107. Тихонов А.В. Социология управления / А.В. Тихонов. – М.: «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2007. – 472 с. – ISBN 978-5-88373-153-1.
108. Тойнби А. Постигание истории / А. Тойнби. – М., 1991. – 363 с.
109. Тоффлер Э. Третья волна / Э. Тоффлер. – М., 1980. – 342 с.
110. Тощенко Ж.Т. Социология. Общий курс / Ж.Т. Тощенко. – М.: Прометей, 1994. – 563 с.
111. Тощенко Ж.Т. Новое в социологии труда / Ж.Т. Тощенко. – М., 2003. – 413 с.
112. Турен А. Возвращение человека действующего. Очерк социологии / А. Турен. – М., 1998. – 347 с.
113. Удальцова М.В. Социология управления: учебник / М.В. Удальцова. – М., 2002. – 357 с.
114. Удальцова М.В. Социология и психология управления: учебное пособие. Сер. «Учебники и учебные пособия» / М.В. Удальцова, Л.К. Аверченко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – 436 с.
115. Управление и власть / под ред. О.Я. Гелиха, В.Н. Мининой. – СПб., 2004. – 233 с.
116. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА, 1998. – 326 с.
117. Уткин Э.А. Управление компанией / Э.А. Уткин. – М., 1997. – 348 с.
118. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль // Управление – это наука и искусство. – М., 1992. – С. 25-38.
119. Филонович С.Р. Теория жизненных циклов организации / С.Р. Филонович, Е.И. Кушелевич // Социологические исследования. – 2004. – № 10. – С. 63-71.
120. Фролов И.Т. Органический детерминизм, технология и целевой подход в исследовании / И.Т. Фролов // Вопросы философии. – 1970. – № 10. – С. 24-36.
121. Фролов С.С. Социология организаций: учебник / С.С. Фролов. – М., 2001. – 435 с.
122. Фукуяма Ф. Великий разрыв / Ф. Фукуяма. – М., 2003. – 458 с.
123. Хабермас Ю. Отношения между системой и жизненным миром в условиях позднего капитализма / Ю. Хабермас // Теория и история экономических и социальных институтов и систем. Структуры и институты. М., 1993. – С. 254-275.

124. Чалдини Р. Социальная психология. Влияние / Р. Чалдини. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. – 412 с.
125. Чернявський А.Д. Організація управління: навчальний посібник / А.Д. Чернявський. – К.: МАУП, 1998. – 385 с.
126. Шабанова М.А. Социэкономика: от парадигмы к новой науке / М.А. Шабанова // Общественные науки и современность. – 2006. – № 1. – С. 16-25.
127. Шевелев В.Н. Социология управления: учеб. пособ. для высш. шк. / В.Н. Шевелев. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 352 с. – ISBN 5-222-04974-4.
128. Штомпка П. Социология. Анализ современного общества / Петр Штомпка; пер. с польск. С.М. Червонной. – М.: Логос, 2005. – 664 с. – ISBN 978-5-98704-024-8.
129. Щекин Г.В. Основы социального управления / Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 2000. – 245с.
130. Щокін Г.В. Закони соціального розвитку і управління / Г.В. Щокін. – К.: МАУП, 2006. – 236 с.
131. Якуба О.О. Соціологія: навчальний посібник / О.О. Якуба. – Харків: Константа, 1996. – 192 с.

Навчальне видання

*Бурега Валерій Васильович
Мазурик Олег Володимирович
Селютіна Наталія Федорівна*

СОЦІОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Редактор

Т.П. Бублик

Комп'ютерна
верстка

О.В. Горбов

Підписано до друку 11.12.2009. Формат 60х84¹/₁₆. Папір фінський.
Друк офсетний. Обл.-вид. арк. 8,5. Тираж 50 прим. Замовлення № 62.

Донецький державний університет управління
83015, м. Донецьк-15, вул. Челюскінців, 163а