

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: здобувач 2 курсу 10-251 групи
заочної форми навчання

Спеціальності 281 Публічне управління
та адміністрування

Освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»

Карімов Денис Зафарович

Керівник: д.е.н., професор

Соловйов А.І.

Рецензент: директор ПП «Соболев Д.П.»

Соболев Д.П.

ЗМІСТ

ВСТУП		3
РОЗДІЛ 1 АДМІНІСТРАТИВНА СИСТЕМА ЯК ОСОБЛИВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ		6
1.1	Передумови змін у внутрішньому середовищі адміністративно-державного управління	6
1.2	Сутність і місце поняття «організаційна поведінка» в теорії адміністративно-державного управління	11
РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК СИСТЕМНИХ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ		20
2.1	Системи класифікації факторів, що визначають адміністративну поведінку	20
2.2	Факторні моделі адміністративної поведінки в управлінській теорії	25
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ		31
3.1	Дослідження факторів, що детермінують моделі організаційної поведінки в адміністративній установі	31
3.2	Напрямки оптимізації організаційної взаємодії в адміністративній системі	38
ВИСНОВКИ		45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		49

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне суспільство проходить активну фазу реформування, яка включає інституційні зміни в системі державного управління. У цих умовах зростає актуальність вдосконалення механізмів внутрішньої організації управлінських процесів в органах державної влади. У такому складному середовищі держава змушена більш інтенсивно втручатися в життєдіяльність суспільства, створюючи нові і реформуючи традиційні інститути адміністративної влади.

При цьому вектор змін і вибір механізмів їх застосування не завжди позитивно позначаються на результатах реформування. Очікування поліпшень в суспільстві не знаходять виправдання, виникають нові проблеми. Стає очевидним штучне ускладнення правового поля врегулювання соціальної взаємодії і неузгодженість завдань всередині державного апарату. Все це визначає актуальність і своєчасність дослідження. Певні цінні результати із зазначених вище проблем знайшли своє відображення в фундаментальних дослідженнях Г.В. Атаманчука, Н.І. Глазунової, Ю.А. Тихомирова, Ю.Н. Старілова, І.А. Василенко тощо.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Розроблення інтегрованої системи управління операційними бізнес-процесами на підприємстві» – номер державної реєстрації 0120U101553 (в її межах автором здійснено дослідження організаційної поведінки в системі публічного управління та адміністрування).

Метою кваліфікаційної роботи є виявлення факторів і їх модельних конструкцій, що обумовлюють конкретні види організаційної поведінки посадових осіб органів державної влади, і розробки на цій основі напрямків оптимізації організаційної взаємодії в адміністративній системі.

Досягнення зазначеної мети вимагало виконання ряду взаємопов'язаних **завдань**:

- охарактеризувати передумови та напрямки вдосконалення внутрішнього середовища адміністративно-державного управління на сучасному етапі;
- уточнити поняття «організаційна поведінка» і показати його специфіку в адміністративно-державному управлінні;
- розкрити сутність і джерела факторів, що визначають організаційну поведінку в адміністративній системі управління;
- описати факторні моделі поведінки посадових осіб в системі державного управління;
- дослідити значущі характеристики і детермінанти організаційної поведінки;
- обґрунтувати можливі способи оптимізації моделі організаційної взаємодії в адміністративній системі.

Об'єктом дослідження виступає процес управління організаційною поведінкою в системі публічного управління та адміністрування.

Предметом дослідження є система факторів, що детермінують організаційну поведінку в системі публічного управління та адміністрування.

Методи дослідження. В процесі дослідження використано наступні методи дослідження: формально-логічний, порівняльно-історичний, структурно-функціональний, метод системного моделювання, а також наукові методи і принципи вивчення теорії і практики державного управління. Маються на увазі інституційний та організаційний аналіз, за допомогою яких здійснювалася конкретизація економічних понять, зведення їх до таких індикаторів, які можна описати деякою сукупністю

операцій. Застосовувалися також методи якісного аналізу документів, відповідні методики обробки і аналізу первинної інформації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- дана характеристика передумов вдосконалення внутрішнього середовища адміністративно-державного управління і позначені актуальні напрями перетворень в даній сфері;

- виявлена якісна визначеність поняття «організаційна поведінка», а також позначена специфіка організаційної поведінки в адміністративно-державному управлінні, що дозволяє розглядати адміністративну поведінку як особливий, характерний тип;

- розкрито внутрішній зміст факторів, що детермінують організаційну поведінку;

- визначені основні перешкоди для формування позитивної, соціально-орієнтованої організаційної поведінки, усунення яких в змозі забезпечити оптимізацію діяльності державних органів і службовців.

Практична значимість роботи. Полягає в усвідомленні необхідності вивчення керівниками і можливості формування певної моделі організаційної поведінки, з урахуванням виявлення і розпізнавання факторів, що впливають на цю поведінку. Досягається таким чином оптимізація організаційної взаємодії, що дозволяє своєчасно уникати негативних наслідків впливів того чи іншого фактора.

Апробація. Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Херсон, 17-18 листопада 2021 р.).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

АДМІНІСТРАТИВНА СИСТЕМА ЯК ОСОБЛИВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

1.1. Передумови змін у внутрішньому середовищі адміністративно-державного управління

Немає сумнівів у тому, що дана тема представляє серйозний науковий і практичний інтерес і має всі підстави для розкриття. Проте, також очевидно і те, що статусом держслужбовця не вичерпується детермінація відносин в процесі управління в інститутах адміністративної влади. Нам видається, що в підвищенні ефективності управлінської взаємодії міститься багатий потенціал позитивних змін у сфері адміністративного управління. Іншими словами, внутрішня мобілізація повинна стати передумовою покращення роботи органів адміністративної влади в інтересах суспільства, тобто зовнішньої мобілізації.

Для реалізації цієї ідеї необхідно чітко уявляти міру: 1) зацікавленості в позитивних змінах ситуації; 2) фактичної керованості зацікавленою стороною процесами в даній області. Таким чином, розстановка сил в самій структурі може приймати риси позиційної боротьби «політичної адміністрації» та «адміністративної політики». Це стає можливим ще й тому, що «державні службовці мають цінні знання про механізми роботи уряду, які відсутні у політичних діячів» [11, с.5].

В цьому плані розробка тематики «положення держслужбовців» має ще чимало перспективних наукових завдань. Однак слід визнати, що проблеми ефективного функціонування адміністративних апаратів не зводяться до проблем окремих держслужбовців. Є підстави припускати, що

і самі принципи управлінської взаємодії в органах адміністративної влади можуть бути неузгоджені, як з цілями суспільства щодо виконавчого апарату, так і з завданнями центральної державної влади в нашій країні.

Ми виходимо з того переконання, що організаційна функція і в цій сфері громадської діяльності, підкорюючись вектору прогресу управлінської взаємодії в організаціях взагалі, повинна знайти яскраво виражені соціальні риси. Іншими словами, цілі суспільства, завдання держави, управління людьми та взаємодії з колективом повинні досягти єдності в управлінській практиці адміністративної системи. «Ще однією ключовою особливістю сучасної ситуації в сфері державного будівництва є високий ступінь розрядженої інституційної системи, слабкість нормативно-правової бази державного управління, недостатня розвиненість на рівні законодавства процедур і принципів функціонування інститутів влади і управління». Комплекс цих факторів породжує високий рівень «непередбачуваності» в роботі системи державної влади, є об'єктивним обмежувачем ефективності функціонування системи державного управління і потужним джерелом розвитку «тіньової» політики. Поряд із зазначеними «об'єктивними» проблемами в побудові і функціонуванні системи державного управління, існує і ряд інших, «суб'єктивних» і ситуативних, особливостей нинішнього стану речей у сфері державного будівництва і управління.

Незбалансованість системи державного управління породжує також такий критично важливий ефект, як перевищення норми керованості, коли надмірна кількість керованих елементів не дозволяє інститутам і суб'єктам ефективно контролювати виконання управлінських рішень. При цьому число висококваліфікованих управлінських кадрів, якими володіє країна, сьогодні просто не відповідає існуючому рівню складності систем

управління і необхідної ними якості підготовки та прийняття рішень. Таким чином, поряд з проблемою норми керованості, існує і проблема якості управління.

Ситуація ускладнюється відсутністю чіткої кадрової політики, заснованої на професійному підході до кадрового висунення і просування. Кадрова політика вибудовується за «революційним принципом», коли в її основі фактично виявляються ідеологічна прихильність певним принципам і особисті зв'язки з особами в політичному і економічному керівництві країни» [12, с. 3].

Організаційно-управлінські проблеми відображають, перш за все, стан громадського процесу, а соціальні відносини, як відомо, регулюються не тільки формальними нормами. Тема неформальних взаємин в управлінській взаємодії знайома не тільки фахівцям виробничого менеджменту [15], але і фахівцям в області державного управління. Значна роль неформальних зв'язків сьогодні не тільки визнається, але і відноситься до факторів, з якими рахуються. Як зазначає В. Слатіна «... в державному управлінні та державно-службовій діяльності завжди присутні як формалізовані, так і неформальні зв'язки і відносини. Наскільки б розвиненими не були законодавство і інститути, що регулюють державну службу, тіньові фактори завжди відіграють істотну роль. Щоб управління було ефективним, потрібно точно збалансувати ці два типи відносин» [16].

На наше глибоке переконання, законодавчі засоби, політико-адміністративні методи зміни в управлінській системі держапарату необхідно підкріплювати соціально-адміністративними знизу, тобто не тільки давати чиновникам вказівки «зверху», а й надавати інструментарій їх реалізації «знизу». Залишати рішення методичних питань реформування об'єкту реформ, значить прирікати зміни на половинчастість. В такому

випадку буде мати місце відтворення традиційних усталених зразків поведінки чиновників, якими вони оволоділи в реформний час, пристосовуючись, адаптуючись до мінливого середовища в умовах невизначеності. Чіткість вказівок, строгий контроль за їх виконанням, на наше переконання, необхідно супроводжувати методичним матеріалом, який показує «як» і «що» необхідно змінювати, щоб в результаті змінюваний об'єкт міг відповідати зрозумілим вимогам системи, а не своїм власним уявленням про них. Власні уявлення, як відомо, неминуче впираються в цілі приватного характеру, орієнтовані на підтримку статус-кво свого становища, часом на шкоду цілям і задачам безпосередньо здійснюваної діяльності безвідносно до того, як це оцінюється зовні.

Опитування останніх років показують неприйняття в суспільстві самого поняття «чиновник». Поняття «влада» і «чиновництво» викликають у громадян скоріше негативне почуття, тоді як поняття «держава» і «державні службовці» – скоріше позитивне. Цікаво, що у самій бюрократії термін «чиновники» також викликає негативні асоціації. Їй більше до душі, коли її представників називають державними службовцями, що видно з нижченаведених даних в табл.1.1.

Таблиця 1.1

«Яке Ваше відношення до наведених нижче понять?» (у %)

Держслужбовці		Дефініція	Населення	
Здебільшого позитивне	Здебільшого негативне		Здебільшого позитивне	Здебільшого негативне
94,9	5,1	Держава	84,3	15,7
78,6	21,4	Влада	49,5	50,5
47,5	52,5	Чиновники	11,2	88,8
87,5	12,5	Державні службовці	56,7	43,3

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, важливість змін в системі управлінської взаємодії також істотна і для соціальної самоідентифікації рядових службовців, ентузіазм

яких тримається переважно на статусі державного службовця у зв'язку з наслідками, що випливають звідси соціальними пільгами. Необхідно визнати, що суспільне розташування до групи професій в адміністративному апараті далеко від бажаного, хоча багато держслужбовців професійні, добре навчені, і мають незаперечні особистісні чесноти.

Ставлення до управління, так чи інакше, нерозривно пов'язане з його результатами. Для нас очевидно, що спроба підправити імідж адміністративного управління, не вносячи зміни у внутрішню організацію, не дасть ніякого ефекту. Тому, вважаємо за необхідне і можливим в рамках управління розробляти такий інструментарій, який здатний виправляти внутрішню соціальну атмосферу управлінської взаємодії в установах органів влади. Але скористатися цим інструментарієм, застосувати його і отримати результати можна тільки шляхом організації власної управлінської праці.

Об'єктом змін завжди є люди, а саме рівень їх кваліфікації, повноваження і завдання, їх інформування, інтереси людей, мотиви, структури їх взаємодії, порядок їх взаємовідносин. Тому в рамках управління є можливість розкривати ці питання як з точки зору зовнішніх теоретичних схем, так і внутрішньо емпіричних, агрегованих думок. Разом з тим, з огляду на важливість людини, як об'єкта змін, ми повинні застосовувати системний підхід, керуючись так званим правилом Джуран, яке свідчить, що будь-яка організаційна проблема на 85% визначається системою і лише на 15% – людиною. Розгляд питання про передумови змін у внутрішньому середовищі адміністративно-державного апарату дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. Підвищення ефективності управлінської взаємодії є однією з важливих передумов поліпшення роботи органів адміністративної влади в

інтересах суспільства. В управлінській практиці адміністративної системи мета суспільства, завдання держави, методи управління людьми і взаємодії з колективом повинні знайти внутрішню єдність.

2. Законодавчі засоби, політико-адміністративні методи, «зовні» спрямовані на зміни в управлінській системі державного апарату, необхідно підкріплювати соціально-адміністративними впливами «зсередини».

3. З точки зору суспільної ідентифікації державних службовців трансформація їх образу «адміністратора-управлінця» до «організатора-управлінця», до «ініціатора-управлінця» могла б сприяти подоланню негативу в категорії адміністративних чиновників.

4. При підготовці і здійсненні змін в системі управлінської взаємодії в органах адміністративної влади необхідно керуватися системним підходом і враховувати відсутність заздалегідь готових універсальних рішень. Також важливо враховувати, що поведінка посадових осіб вищих категорій має визначальне значення для успіху змін.

1.2. Сутність і місце поняття «організаційна поведінка» в теорії адміністративно-державного управління

Як вітчизняні, так і зарубіжні автори організаційну поведінку розуміють в різних інтерпретаціях: типи управління, засновані на різних принципах класифікації, зокрема, на: операційності; організаційній ієрархії; типології організації; способі здійснення влади; стилі керівництва; форми здійснення лідерства. Тим часом є всі підстави для кваліфікації організаційної поведінки як самостійного поняття і теоретичної демаркації її меж зі сферами прикладання інших схожих категорій. По-перше, поняття «управління» ширше понять керівництва і лідерства. Класична теорія

управління Ф. Тейлора, зокрема поміщає лідерство в число основних функцій менеджменту (planning and decision making, organizing, controlling, leading) [26, с. 23].

В цьому плані перекладу став піддаватися і термін leadership, який дозволяє тлумачити лідерство як «процес захоплення собою». Дуже точно в цьому трактуванні описали лідерство А.Н. Дятлов і М.В. Плотніков, відзначаючи, що лідерство – це не особистісні якості, не повноваження, які не мотивація і не ідеологія, як воно іноді помилково трактується в перекладній літературі. В першу чергу, лідерство – це система взаємовідносин в групі, коли одна людина виступає з ініціативою і бере на себе відповідальність за дії групи і їх можливі наслідки, а інші готові слідувати запропонованій ініціативі і прикладати для цього значних зусиль [27, с. 38].

Якщо говорити про поняття «керівництво», то в класифікації А. Файоля керівництво, теж останнім часом розглядається в сенсі «мотивування», розглядається в числі управлінських функцій. Отже, керівництво, лідерство, як філогенетичні гілки управління допустимо ототожнювати з ним, що, однак, буде не зовсім коректним в зворотньому напрямку.

Нам видається, що найбільш вивіреною шляхом для цілей нашого дослідження буде посилення на академічне тлумачення терміна поведінка, як специфічної людської форми активності, спрямованої назовні. Звісно ж воно у вигляді системи взаємопов'язаних дій, здійснюваних суб'єктом з метою реалізації певної функції, в результаті чого він вступає у взаємодії з об'єктами зовнішнього середовища. Компілюючи з концептів «управління» і «поведінка» поняття «організаційна поведінка», отримуємо авторське трактування поняття. Таким чином, для нас організаційна поведінка

означатиме функціональну систему взаємопов'язаних дій суб'єкта, що виражається в його впливі на об'єкт з вимогою від нього виконання заданих операцій і / або отримання певних результатів.

Організаційна поведінка є функціональним класом явищ, в сусідстві з яким можна побачити супутню йому виконавську поведінку, як систему взаємопов'язаних дій об'єкта, спрямованих на надання суб'єкту певних результатів. Організаційна поведінка є зв'язком елементів, обумовлена впливом різних факторів і передумов як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Певний комплекс зв'язків утворює і особливий тип поведінки, який характеризується своєю специфікою. Типи організаційної поведінки мають свої відмінності у зовнішніх проявах, в залежності від класів структур, в яких розгортається їх функціонал.

Категорію «тип» вважаємо за кращі інші таксони, тому, що тип говорить нам про внутрішні передумови об'єкта, в той час, як, наприклад, «форма» дозволяла б говорити про цілі, а «стиль» направляв би дослідження в область суб'єктивних переваг, якостей суб'єкта.

В управлінській теорії (або менеджменті) поведінка також вивчалася в ракурсі управління під різними кутами зору. У теорії менеджменту інтерес до питань організаційної поведінки за кордоном з'явився в середині ХХ ст. І в самих різних зрізах було показано, що робота менеджерів далеко не одноманітна. Наприклад, в залежності від тривалості роботи виділялися різні види організаційної поведінки. Відмінності в видах були характерні як для різних галузей, так і для різних соціокультурних контекстів. На наш погляд, специфіка управлінської праці представляється визначеною. Менеджер корпорації будь-якого рівня це невиробнича трудова одиниця, функція якої – економія і скорочення постійних виробничих витрат. На це, мабуть, можна заперечити, що функцією менеджерів є підвищення

рентабельності, однак, вважаємо, що тут якісну сторону процесу відображає те завдання менеджера, що ставиться до зниження частки постійних витрат в загальному обсязі доходу, оскільки ніякі нові економічні і соціально-економічні теорії не скасували постулат про те, що додаткова вартість створюється виконавцями.

Що стосується практичної частини, то зарубіжна організаційна теорія підготувала певний матеріал для подальшої роботи, зокрема це можна сказати про виявлені фактори, що впливають на ефективність управлінської праці. У числі піонерів цього напрямку називають А. Файоля, чий опис функцій управління, що отримало популярність тільки в середині ХХ століття (коли було перекладено на англійську мову) до цього дня використовується в розробці всіляких управлінських моделей [3, с. 201].

Фактори активності менеджерів були предметом спостережень С. Карлсона який, шляхом етнографічного занурення в гущу подій робочого дня менеджера, з'ясував, що 90% робочого часу менеджер здійснює різного роду взаємодії і тільки 10% часу фактично управляє. Дослідження Р. Сейлса виявили переважний вплив такого фактора, як трудова ефективність над індивідуальним призначенням і мотивацією. Дослідження Г. Минцберга допомогли виділити десять управлінських ролей на основі трьох головних категорій: міжособистісної, інформаційної, прийняття рішень [2, с. 134].

Якщо розглядати теоретичний потенціал школи людських відносин в контексті ролі людини в організації, то тут застосування принципів цього знання буде аналогічним за програмними цілями, засобами і методами з іншими організаціями, що не підкреслює специфіки управлінської поведінки в адміністративному апараті, а показує лише застосовність загальних принципів управління в ракурсі «людських відносин». Визначаючись з дослідницькими завданнями на цьому шляху, обрали

найменш вивчену сферу управлінської поведінки, таку як адміністративно-державне управління. У розрізі адміністративної теорії управління це питання мало висвітлення в зв'язку з загальними аспектами опису управлінських процесів, особливо в рамках такої тематики, як державна служба.

Специфіка організаційної поведінки в системі адміністративного управління була кваліфікована за якісною ознакою. Тоді як нас безпосередньо цікавить виявлення внутрішньої передумови, яка забезпечує відтворення відносин в цій сфері управління. Повертаючись до згаданих вище розробок вчених, повинні згадати, що вони виділяли якусь соціальну субстанцію, яка мобілізувала різнобічні інтереси чиновників різних рангів, яка забезпечувала своєрідну безперервність, стійкість, збереження їх статус-кво. На наш погляд, це не що інше, як загальний інтерес влади, розпадається через ієрархічний принцип на різні рівні.

Тому, у вигляді робочої гіпотези вважаємо, що специфіку організаційної поведінки в системі адміністративного управління обумовлює володіння владою. Класичні школи і спеціальні теорії влади, які можна залучити на допомогу для розгляду цього питання, не такі численні. Більшість розроблених до теперішнього часу концепцій влади не пояснює специфіки владних відносин в контексті управління в адміністративному апараті. Найближче в цьому плані теорія влади М. Вебера, який характеризував владу як ймовірність того, що актор в соціальному відношенні буде в змозі реалізувати свою волю всупереч опору, незалежно від того, на чому ця ймовірність ґрунтується [17, с. 21].

Концепція влади М. Вебера найбільш близька до організаційної, оскільки він трактував її як різноспрямовані відношення між індивідами, що дозволяє припускати в цих відносинах наявність суб'єкта і

об'єкта. Крім того, поняття панування можна трактувати як відношення керівника і групи, якому нав'язується воля. Але, в той же час, теорія панування Вебера не в повній мірі відповідає управлінській теорії, оскільки у Вебера влада визначається індивідуальними якостями, а не соціальними позиціями.

Найкращим теоретичним базисом для опису внутрішніх передумов процесу здійснення влади і управління в адміністративних органах, на наш погляд, може послужити концепція С. Льюкс [7, с. 258] оскільки ні каузальна, ні бихевиоріальна, ні комунікаційна концепції влади не відповідають специфіці цього роду взаємин. Вищою формою здійснення влади С. Льюкс називає діяльність, спрямовану на запобігання, в тій чи іншій мірі, можливого невдоволення людей шляхом формування у них такого сприйняття, знань і преференцій, які забезпечили б прийняття людьми своїх ролей в існуючому порядку речей – або в силу того, що вони не бачать альтернативи цим порядком, або тому що вважають його божественно визначеним або вигідним [7, с. 34].

Іншими словами, суб'єкт здійснює владу над об'єктом не тільки, коли змушує об'єкт робити те, що той не хоче робити, але і коли формує його бажання. С. Льюкс, правда, вважав цю форму влади найбільш підступною. Однак варто зауважити, що між суб'єктом і об'єктом у цій ситуації немає конфлікту преференцій, але є конфлікт інтересів: об'єкт діє відповідно до своїх намірів, але всупереч своїм реальним інтересам, які він не усвідомлює. Вважаємо, що в даному випадку доречно говорити про уособлення в образі начальника самої системи влади, яка формує у персонала інтереси і бажання, вигідні, в кінцевому рахунку їй і підтримують таким чином гомеостаз влади.

Таким чином, і визначення влади, яке по С. Льюкс, передбачає, що «А» здійснює владу над «Б», коли «А» впливає на «Б» всупереч інтересам «Б» [4,

с. 17] гранично чітко кваліфікує сутність владних відносин в апараті адміністративного управління. При цьому зовсім необов'язково розуміти протиріччя інтересів буквально і в агресивній формі. Як будь-яка теоретична побудова, концепція С. Ліюкса, не бездоганна. Саме ця властивість робить її науковою, тобто відкритою для поглиблення. Разом з тим, не можна сказати, що пред'явлені питання ставлять у глухий кут дану концепцію влади. На наш погляд, С. Ліюкс не зміг знайти переконливі відповіді на ці питання, оскільки не зміг вийти з рамок чисто політичної теорії, він не став розчленовувати дійсність на відносини всередині влади.

Певний інтерес представляє концепція влади М. Фуко [4], яка теж може використовуватися в поясненні даного типу управлінської поведінки. Влада, згідно з уявленнями М. Фуко, знаходиться всюди, але не тому, що вона охоплює всі, а тому що вона виходить звідусіль, вона як специфічний механізм змушення, що не розташовується тут або там, ніколи не знаходиться в чийось руках, ніколи не присвоюється як товар або частина багатства. Влада – це тотальність, постійно підкоряє індивідів шляхом структурування можливого поля їх діяльності. При цьому індивіди не є «інертними і згодними на все» об'єктами влади: індивід, конституційований владою в той же час є її двигуном [5, с.10].

Таким чином, можна сформулювати специфіку організаційної поведінки в адміністративній системі з точки зору владних відносин. Превалювання влади над усіма іншими змінними дозволяє виділяти особливий тип управлінської поведінки – адміністративну поведінку. У свою чергу адміністративна поведінка розподіляється на види, що існують в адміністративному управлінні, що формуються під впливом різних факторів.

В основних підходах до визначення видів організаційної адміністративної поведінки теоретичну лінію задають такі великі концепції,

як концепція раціональності М. Вебера, соціальних систем Т. Парсонса. Бюрократичну поведінку породжує цілий ряд характерних поведінкових визначеностей. В якості попередньої класифікації, умовно сформулюємо найбільш поширені в науці види організаційної адміністративної поведінки:

1. Бюрократична поведінка – ґрунтується на виключно писаних нормах, що регулюють діяльність даної посади;
2. Конформна поведінка – різновид бюрократичної, що означає дотримання норм, встановлених в групі або суспільстві;
3. Ритуальна поведінка – формалізовані типи дій, в яких люди, що належать до певної групи або спільноти, регулярно беруть участь;
4. Автоматична поведінка – різновид ритуальної, коли вироблена дія не несе актуалізованого навантаження;
5. Ретранслююча поведінка – копіювання відносини начальника до себя, ретрансляція його на своє ставлення до підлеглих;
6. Копіююча поведінка – сторона ретранслює поведінку, в загальних рисах повторення поведінки вищого начальника, копіювання його манер;
7. Рольова поведінка – поведінка, очікувана від індивіда, що займає певну соціальну позицію;
8. Підданська поведінка – яскраво виражене служіння якомусь суб'єкту: суспільству, колективу, начальнику або тільки собі;
9. Корпоративістська поведінка – різновид підданської, орієнтованої на служіння в цілому бюрократичній корпорації;
10. Імпровізована поведінка – спонтанна, яка не має сценарію, спосіб адаптації поведінки під вимоги поточного моменту.

Розгляд питання про понятійні і функціональні характеристики організаційної поведінки дозволяє сформулювати такі основні висновки:

1. Поняття «організаційна поведінка» в менеджменті не знайшла належного відображення і не характеризується науковим консенсусом будь-якої якісної визначеності, що призвело до необхідності його формулювання. Для цілей цього дослідження, претендуючи також і на евристичну цінність, організаційна поведінка буде розумітися як функціональна система взаємопов'язаних дій суб'єкта, що виражається в його впливі на об'єкт з вимогою від нього певних результатів.

2. Специфіка організаційної поведінки в адміністративному середовищі, на наш погляд, може бути розкрита з точки зору владних відносин, на основі синтезу концепцій влади М. Вебера, С. Льюкса і М. Фуко.

3. Превалювання влади над усіма іншими змінними дозволяє виділяти особливий тип організаційної поведінки – адміністративну поведінку.

4. Представлені в науці найбільш явні зразки адміністративної поведінки показують відсутність будь-якої системи їх класифікації або вказівки на принципи, за якими їх можна класифікувати, що обумовлює необхідність дослідження цього питання з метою обґрунтування загальних і особливих рис різних видів організаційної поведінки.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК СИСТЕМНИХ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

2.1. Системи класифікації факторів, що визначають адміністративну поведінку

Дослідження питання про фактори, що визначають організаційну поведінку, почнемо з уточнення самого поняття «фактор». Отже, згідно з загальним уявленням, яке не зустрічає заперечень, фактор (робить, що виробляє) – це рушійна сила, причина будь-якого процесу, явища; суттєва обставина у будь-якому процесі, явищі. На організаційну поведінку також впливають умови, та певні обставини зовнішнього світу, з якими доводиться рахуватися в виборі дії. Розуміючи поведінку як певною мірою стійку форму буття, дію відносимо до його похідної. Іншими словами, дія є акт поведінки. Ми також бачимо відмінності фактора від регулятора (регулятор є те, що направляє розвиток чого-небудь), який направляє і дозує поведінку. Як приклад можна привести санкції і стимули (заохочення, покарання), за допомогою яких, як відомо, підкріплюються соціально прийнятні норми поведінки.

Фактори, впливаючи своїм розташуванням, послідовністю, мірою сили, визначають і формують поведінку як цілісність, вони є рушійною силою організаційної поведінки. Схоже трактування можна зустріти і в відношенні мотиву. Розуміючи мотив як активний стан мозкових структур, що спонукає до дій, спрямованих на задоволення потреб, ми повинні відзначити, що фактор необов'язково характеризується задоволенням особистої потреби, а також може включати дії тих чи інших мотивів. Фактор

виступає більш загальною сутністю, яка зумовлює поведінку в цілому, а не окремі дії. Адаптуючи принципи бихевіоральної методології Д. Істона до теорії адміністративно-державного управління, І.А. Василенко виділила ряд теоретичних умов, з яких найбільш прийнятними вважаємо наступні:

1. Закономірності. Об'єктом дослідження повинні бути не стільки самі інститути і формальні моменти державного управління, скільки дії людей, спрямовані на досягнення оптимального управління.

2. Чиста наука. Розуміння і пояснення поведінки в управлінському процесі логічно передусь виробленню рекомендації для вирішення актуальних проблем адміністративно-державного управління.

3. Інтеграція. Оскільки державне адміністрування пов'язане з різними сторонами людської діяльності, неприпустимо ігнорувати в дослідженнях висновки інших суспільних наук [1, с. 15].

Мабуть, найбільш відомою системою факторів, що визначають поведінку можна назвати систему дії Т. Парсонса. Її універсальність дозволяє трактувати всі чотири підсистеми, як системи факторів: система біологічних факторів людини; особистісна система, мотиваційна структура людини; система соціальних факторів, зразків, ролей поведінки; система культурних чинників, вмістище норм і цінностей.

При цьому Т. Парсонс називав свою теорію дії «насильницької», тобто підкреслював, що у виборі стратегії поведінки важливу роль відіграє фактор «вільної волі». Схожою позицією особливо виділяється інтеракціонізм, залишаючи за людиною можливість самостійно обумовлювати свою поведінку. Інші концепції, на думку Е. Гідденс, дотримуються більшою мірою впливу об'єктивних, інституційних чинників, як, наприклад, в деяких професійних спільнотах поведінка кваліфікованих фахівців визначається вимогами професійних асоціацій. Тут діє така категорія як статус –

соціальне визнання або престиж, які отримує певна група індивідів від інших членів суспільства. Статусні групи зазвичай розрізняються своїм стилем життя – способами поведінки, характерними для індивідів даної групи. Статусні привілеї можуть бути як позитивними, так і негативними [3, с. 27].

Мабуть, найбільш значущу групу факторів, однозначно включаються в списки більшістю фахівців, становлять формальні норми. Як впливає з бюрократичної теорії організації М. Вебера, поведінка посадових осіб на всіх рівнях організації визначається правилами поведінки. Цей фактор в різних інтерпретаціях називається регламентом, інструкцією тощо. Він є дзеркальним відображенням такого фактора суспільної поведінки, як закон.

Разом з тим, оскільки закон лише один із способів оформлення норм поведінки, остільки і управлінські правила становлять важливу частину норм організаційної поведінки. Цю різницю показував ще Ф. Теніс, коли говорив, що організаційна поведінка формується в професійній корпорації («Gesellschaft»), де встановлюються норми ділового колективу, в той час як в громаді («Gemeinschaft») цього не потрібно, оскільки їх функцію виконують інстинкт, звички і пам'ять [4, с. 110].

Тому і серед правил організаційної поведінки слід розрізняти «писані» і «неписані» правила поведінки. В даному випадку говоримо про офіційні регламенти, на святість яких для бюрократичної організації звертав увагу М. Вебер, і про неформальні норми взаємодії, що складаються в колективі як через обмеженість офіційних норм, так і в якості інструменту підтримки колективної ідентичності людей, що працюють разом. Неформальні норми багато в чому доповнюють і відображають формальну структуру норм, що можна продемонструвати наочно у вигляді таблиці співвіднесення (табл. 2.1). В адміністративній системі управління вплив формальних норм поведінки важко переоцінити. Н.Л. Захаров каже, що вимоги до професійної

поведінки держслужбовця, виражені нормативно, зумовлюють його поведінку [5, с. 21].

Таблиця 2.1

Правила поведінки

Формальні	Неформальні
Закони	Неформальні норми поведінки
Посадові інструкції	Корпоративні звички
Припис і регламенти взаємодії	Корпоративна культура Колективні уявлення

Джерело: складено автором на основі [5].

Цим службовим регламентом в цілому обумовлена організаційна діяльність. Таким чином, посадовий регламент і встановлені законом норми – це система, яка регламентує поведінку чиновника, але організаційна поведінка не вичерпується процедурними питаннями, описаними в регламенті.

Сам по собі фактор регламентації означає встановлення системи передбачуваних дій і реакцій, в загальних рисах він створює образ передбачуваної організаційної поведінки. Це зовсім не означає, що бюрократичні обов'язки є рутинною справою, більш того, чим вище посада, тим більше число випадків повинні регламентувати відповідні правила, а й тим більше гнучкості потрібно при їх інтерпретації. Також фактор регламентації врівноважується фактором вибору. Це означає, що організаційна поведінка, схильна до впливу того чи іншого чинника, виражається в тому, як керівник виносить рішення про свої дії.

Необхідно зазначити, що правила (формальні і неформальні норми) не зовсім вірно називати факторами організаційної поведінки. За своєю суттю вони є громадськими регуляторами поведінки. М. Кроз'є підкреслює важливість позначених ним мотивацій, вважаючи, що саме вони спонукають службовців до дії, а значить, надають руху всій системі адміністративно-державного управління: прагнення розширити коло своїх повноважень, не

перевищуючи певний рівень інтенсивності праці; бажання працювати в хороших умовах і потреба в сприятливому психологічному кліматі на роботі; прагнення до безпеки.

В цілому, враховуючи внесок, внесений вченими в розгляд мотивації як чинника організаційної поведінки, хочеться відзначити, що всі вони зводяться до пошуку конкретних мотивів діяльності, що, на наш погляд, є спробою сформулювати вид або види однофакторної поведінки. Цілеспрямованої спроби розглянути структуру факторів в рамках конкретного виду, або систему видів поведінки не виявляється.

У Кнорринга, наприклад, набір факторів не має будь-якої систематизації. Він укріплює їх врозкид і групами в різні контексти, називаючи такі фактори: інтелектуальні та фізичні здібності, продуктивність праці, потреби, домагання, поведінку і діяльність людини, мотивації, стимули. Він зазначає вплив на трудову мотивацію зовнішніх чинників, потреб, цінностей, прагнень. Джерелом і стимулятором керуючих процесів він називає верхню ієрархічну щабель, особисту владу, престиж, почуття своєї відповідності, принципи, внутрішні переконання, організаційну культуру. Як бачимо, набір факторів безсистемний, але це, однак, не означає, що вони не мають ніякого відношення до факторів, що формують організаційну поведінку.

В якості робочої гіпотези сформулюємо наше уявлення про фактори організаційної поведінки. Фактори – це свідомі цільові установки, обумовлені положенням в управлінській ієрархії. Образ поведінка, стратегія поведінка виробляється в причинно-наслідковому зв'язку: відштовхуючись від заборон, передбачаючи наслідки.

Проведений аналіз можливостей класифікації факторів, що визначають організаційну поведінку, дозволяє сформулювати ряд висновків.

1. Спеціально розроблених систем чинників, що детермінують організаційну поведінку в адміністративній системі в науці поки немає, але теоретичні підходи в цьому напрямку є. Серед них можна назвати систему дії Т. Парсонса, універсальність якої дозволяє трактувати всі чотири підсистеми, як біологічні, особистісні, соціальні, культурні чинники.

2. Оскільки правила, на наш погляд, за своєю суттю є регуляторами поведінки, з якими індивід погоджує свою поведінку, в робочій гіпотезі факторами, що детермінують організаційну поведінку, будемо вважати свідомі цільові установки, обумовлені положенням в управлінській ієрархії.

3. Аналіз громадських зв'язків, що реалізуються в процесі адміністративної управлінської діяльності, дозволяє виявити адресатів цільових установок, в інтересах яких робляться управлінські дії. До числа таких адресатів відносяться суспільство, держава, колектив, корпорація, керівник, громадянин.

4. На практиці визначення цільових настанов організаційної поведінки відбувається згідно правилам, нормам і цінностям, але на відміну від останніх, цілеустановки принципово можуть бути модифіковані в процесі управлінської діяльності, не вимагаючи при цьому змін норм і цінностей.

2.2. Факторні моделі адміністративної поведінки в управлінській теорії

Неодноразова перевірка в наукових дослідженнях концепції ідеальних типів М. Вебера підтвердила його переконання в тому, що «ідеально-типові конструкції» необхідні. Скористаємося рекомендацією М. Вебера віддавати перевагу в науковому аналізі чітким, але віддаленим від реальності «ідеально-типовим» процесам. У той же час висока ступінь достовірності

формулювань ідеальних видів організаційної поведінки може бути підкріплена тільки емпіричним матеріалом, отриманим в результаті дослідження.

Першість в описі теоретичних моделей організаційної поведінки, також за М. Вебером. Звертаючись до нього при зіставленні видів адміністративної поведінки і факторів впливу в числі перших джерел знання, як до визнаного авторитету в теорії бюрократичної організації, ми виявляємо у нього цілком логічну побудову певних видів соціальної дії, яке складено відштовхуючись від способу їх детермінації по якісній ознаці.

В системі адміністративного управління можна виявити детермінанти і відповідні види організаційної поведінки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Види бюрократичної поведінки

Детермінуючий фактор (М.Вебер)	Вид соціальної дії (М.Вебер)	Вид управлінської поведінки
Розрахунок	Цілераціональний	Кар'єрний
Детермінуючий фактор (М.Вебер)	Вид соціальної дії (М.Вебер)	Вид управлінської поведінки
Віра	Цінніснораціональний	Ідейний
Емоція	Афективний	Імпульсивний
Традиція	Традиційний	Апаратний

Джерело: складено автором на основі [7].

Таким чином, М. Вебер дає цілком очевидні орієнтири для визначення видів організаційної поведінки.

У другій половині ХХ століття в управлінській теорії з'явилися описові модельні концепції. Одна з найбільш відомих – концепція моделей поведінки економічної і соціальної людини Д. МакГрегора. Вона являє собою так звані «дві теорії», по суті два управлінських підходу. Перший підхід – «теорія Х» описує жорстку організаційну поведінку, засновану на примусі, контролі, покаранні. Фактори, які впливають на цю поведінку, полягають в уявленні про порочність підлеглих. Другий підхід – «теорія У»

описує іншу організаційну поведінку, заснована на уявленні про природність бажання підлеглого працювати, домагатися результатів і схвалення.

Ряд моделей адміністративної поведінки запропонував С. Ейзенштадт [5, с. 47]. Так, традиційна модель організаційної поведінки характеризується у нього безправ'ям чиновника перед вищестоящою владою, що він з успіхом відтворює і сам, як по відношенню до нижчестоящим співробітникам, так і по відношенню до суспільства. Фактори – відсутність гарантій кар'єри, внутрішня залежність, нерозвиненість корпоративного духу.

Модернізаційна модель характеризується орієнтацією на суспільство. Фактори – відділення від політики, лояльність до влади, соціальна захищеність, дотримання закону, гарантії кар'єрного зростання, розвинений корпоративний дух, високий рівень дисципліни, якість управління. Транзиторну модель організаційної поведінки автор характеризує діяльністю апарату у власних інтересах. Фактори – політико-правова безконтрольність чиновників, приватизація ними держави з метою збагачення.

Звертає на себе увагу правильність, з нашої точки зору, обраної С. Ейзенштадт схеми моделювання на основі дії факторів цілепокладання. Однак відрізняє його концепцію і те, що за факторами автор бачить роль системи, від якої залежить їх спроможність. Можливо, тут має місце позиція, зрозуміла А. Гелену, який вважав, що поведінка зумовлена існуванням інститутів, так як вони «звільняють людину від болісного пошуку гідної поведінки, оскільки вони постають перед ним уже сформованими і заздалегідь визначеними» [6]. Е. Даунс виділяє дві групи чиновників:

1. «Більше орієнтовані на власні інтереси»: «кар'єристи», яких цікавить влада, гроші і престиж; вони менше стурбовані лояльністю,

інтересами служби або специфічними завданнями. Вони часто підтримують ту політику, яка «в моді». Домагаючись успіхів, вони з часом перетворюються на «охоронців»; «охоронці», яких теж цікавить влада, гроші і престиж, але їх мотивації пов'язані і з зручністю і безпекою.

2. «Більше орієнтовані на політично значущі завдання»: «ревнителі» – прихильні конкретним завданням і концепціям, завзято відстоюють їх, не беручи до уваги чиїхось заперечень і аргументів; «захисники» – прихильні більш загальним, широким концепціям, відстоюють їх, мало рахуючись із чиїмись запереченнями; «державні мужі», яких найбільше хвилює соціальна значимість тієї чи іншої політики, тому вони менш агресивні у відстоюванні своїх поглядів [8, с. 265].

У Е.Даунса вже п'ять видів адміністративної поведінки, причому всі сформульовані з точки зору цілеустановок, але ці цілеустановки одноманітні в своїй винятковій егоїстичності. Слідом за М. Вебером, Н.Л. Захаров підтримує пріоритет цілераціональної (за М. Вебером) поведінки, тобто розважливої. Але оскільки модель у М. Вебера усічена (однофакторна), то Н. Л. Захарову доводиться обумовлювати ще додаткові умови. Так, він стверджує, що «мотивація державного службовця повинна носити емоційний характер і бути побудована на принципі «етики переконання» «в ім'я ...», але так, щоб цей принцип був раціонально організованим принципом «в ім'я ... держави, громадського блага» [8, с. 19]. Щоб скомпіювати всі умови і передумови Н.Л. Захаров також зробив спробу розробити поведінкову модель чиновника [7]. Повертаючись до підсумків першої частини цього розділу, де ми намітили ідеальні типи цілеустановок в управлінській поведінці, тепер можемо, з огляду на переваги і недоліки попереднього досвіду моделювання управлінської поведінки, запропонувати своє бачення системи чинників, що визначають

адміністративну поведінку (табл. 2.3). Так чи інакше, в якості відображення побачимо, що зазначені шість класів цілеустановок розташовуються по спадаючій їх значущості для суб'єкта управління. Оскільки кожен із суб'єктів-замовників зацікавлений справляти вирішальний вплив на організаційну поведінку, але вдається це в різний час з різним успіхом, то можна припустити, що в комплексі факторів, що детермінують поведінку керівника, міститься хоча б по одній з цілеустановок, що відповідає конкретному соціальному замовленню. Решта кількісний розподіл факторів буде свідчити про ухил в управлінській поведінці в сторону потреб якогось з суб'єктів-замовників.

Таблиця 2.3

Цілеустановки

Цілевизначення	
Корпоративні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтвердження свого становища 2. Користуватись повагою колег 3. Не лізти на рожен 4. Мати певний імідж 5. Уникати прийняття рішень
Державні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бути державним службовцем 2. Додержуватись етичного кодексу держслужбовця 3. Мати реальну владу 4. Дотримуватись політичного курсу
Суспільні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приймати рішення 2. Приносити користь суспільству 3. Знати й дотримуватись законів 4. Допомогати громадянам 5. Нести відповідальність
Особистісні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Претендувати на більш високий статус 2. Розподіляти своє навантаження 3. Розпоряджатися матеріальними та фінансовими активами 4. Мати більшу свободу дій 5. Спокійно працювати 6. Не викликати нарікань
Колективні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Користуватись авторитетом 2. Бути професійним керівником 3. Управляти персоналом 4. Враховувати побажання колективу 5. Бути справедливим до підлеглих

Джерело: власні дослідження.

У цьому сенсі представляється можливим говорити о шести моделях організаційної поведінки, детермінованих переважанням факторів, тобто цілеустановок, замовником яких є той чи інший соціальний суб'єкт. Отже, в ідеально-типовому уявленні моделі організаційної поведінки називаємо такий спосіб: особистісно-патрональна модель поведінки, особистісно-колективна, особистісно-корпоративна, особистісно державна і особистісно-громадська. Розгляд можливостей факторного моделювання організаційної поведінки дозволяє сформулювати наступні висновки.

Очевидних орієнтирів для факторного моделювання адміністративної поведінки в управлінській теорії не так багато. Найбільш концептуально прийнятним теоретичним матеріалом є класифікація соціальних дій М. Вебера, яка дозволяє інтерпретувати викладені ним види соціальної дії як класичні види кар'єрного, ідейного, імпульсивного, апаратного управління.

Виходячи з результатів проведеного дослідження, вважаємо за можливе говорити о шести яскраво виражених моделях організаційної поведінки, детермінованих переважанням факторів, тобто цілеустановок, замовником яких є той чи інший соціальний суб'єкт. Користуючись методологією ідеальних типів, пропонуємо розглядати наступні моделі організаційної поведінки: особистісно-патрональна, особистісно-колективна, особистісно-корпоративна, особистісно державна і особистісно-громадська модель поведінки. Опрацювання даних моделей в рамках конкретних досліджень може служити джерелом формування в практичних цілях певної моделі організаційної поведінки, здатності виявляти, розпізнавати вплив на нього тих чи інших факторів, і, в разі негативного ефекту своєчасно уникати їх впливу.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

3.1. Дослідження факторів, що детермінують моделі організаційної поведінки в адміністративній установі

В умовах триваючої адміністративної реформи в системі державного управління істотним елементом вдосконалення діяльності адміністративних установ стає ефективність реалізованої в них моделі управлінської взаємодії. Розглянуті вище концептуальні підходи до оцінки і типізації поведінкової моделі державних службовців обумовлюють необхідність верифікації впливу різних груп факторів на результативність функціонування органів виконавчої влади. Все це робить актуальним дослідження факторної моделі управлінської взаємодії в адміністративній установі, аналіз і наукове осмислення чинників, які детермінують зміст і структуру поведінкових позицій. Досягнення цілей опитування зумовило необхідність вирішення наступних завдань: 1) виявлення сукупності факторів, що формують модель адміністративної поведінки в системі державного управління та їх взаємозв'язків; 2) виявлення в середовищі державних службовців змістовного сенсу поняття «відповідальність»; 3) виявлення ставлення державних службовців до поняття «відповідальність» як інтегративного показника ступеня реалізації функціональних і статусних ролей.

Дослідження проводилося методом опитування, включаючи самооцінку, на основі анкетування з подальшою статистичною обробкою отриманої інформації. В ході дослідження, обробки і аналізу емпіричного

матеріалу допускалися деякі зміни або доповнення в списках вирішуваних завдань з урахуванням службової діяльності в даних органах.

Примітно, що самооцінка виявилася пов'язаною і з відношенням респондентів до своєї службової діяльності, а, отже, і з проблемою власної відповідальності: чим вище самооцінка, тим вище оцінка значущості своєї праці. Оцінюють свою працю як «діяльність, цікаву саму по собі незалежно від зарплати» 90% респондентів з високою самооцінкою і 60 – з середньою.

Заповненню анкети передувала самооцінка респондентів. Розподіл індексів самооцінки щодо рівня задоволеності самореалізацією на роботі показало наступний взаємозв'язок: чим нижче самооцінка, тим нижче ступінь задоволеності самореалізацією на роботі. «Далеко не в повній мірі» реалізують свої здібності 63% респондентів з низькою самооцінкою і 40% респондентів зі середньої самооцінкою. У той же час 91% респондентів з високою самооцінкою в цілому заявили про свою повну і майже повну самореалізацію (рис 3.1).

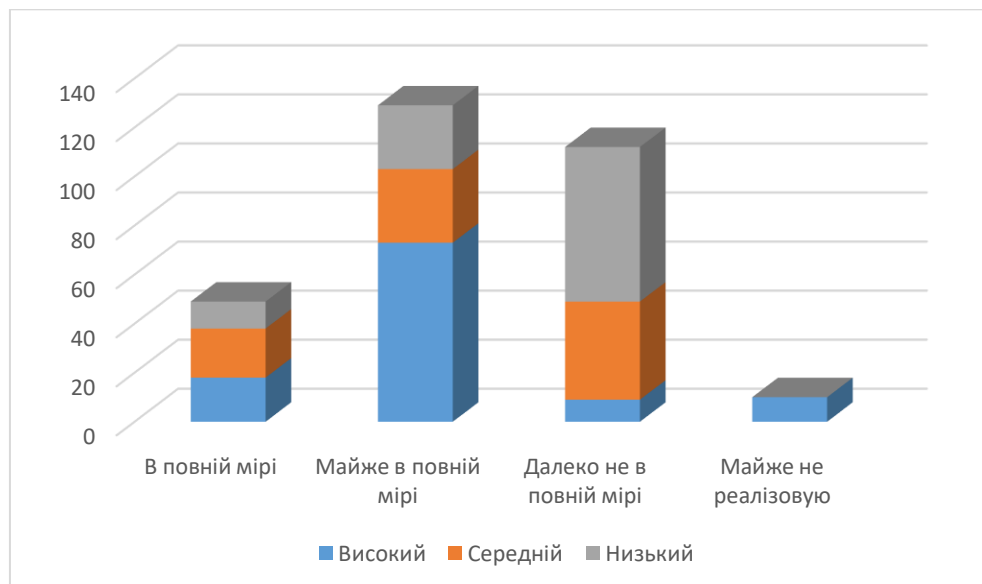


Рис. 3.1 Розподіл самооцінки і рівня задоволеності самореалізацією (у %)

Джерело: власні дослідження.

У той час, як в групі з низькою самооцінкою такий підхід до праці характерний для 47% опитаних, а 37% з них відносяться до своєї праці лише як до «джерела коштів для існування» (рис. 3.2).

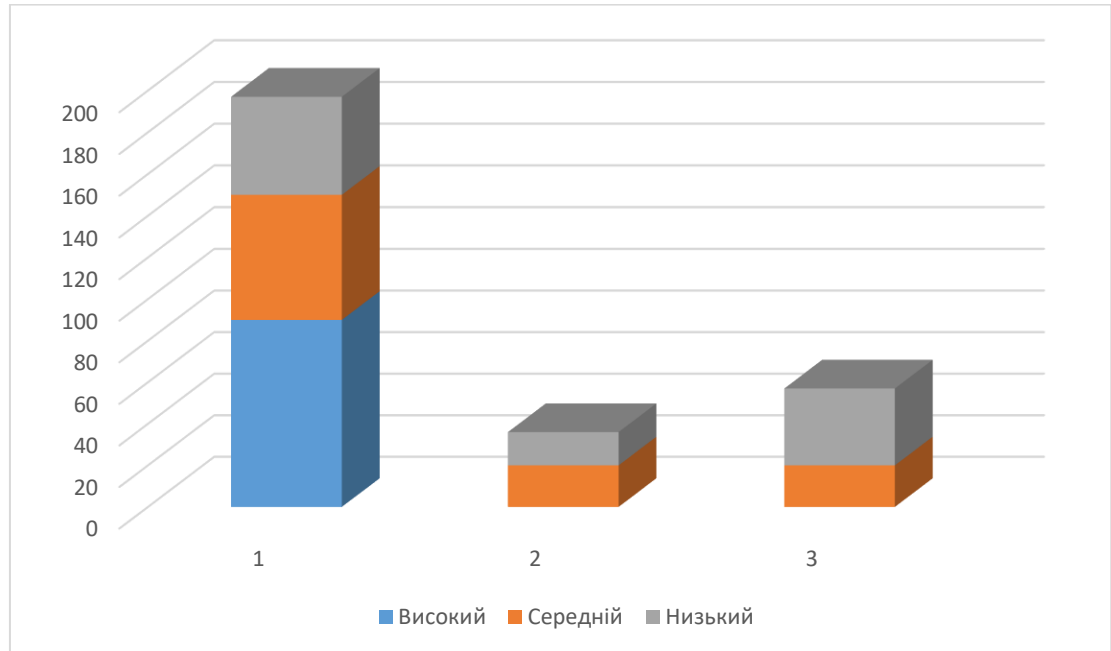


Рис. 3.2 Розподіл самооцінки і відношення до праці (у %)

Джерело: власні дослідження.

Повнішої самореалізації респондентів в рівній мірі заважають в першу чергу «відсутність чіткого розподілу функціональних обов'язків»; «Самостійності і незалежності» і «недостатність знань і кваліфікації». Звертає на себе увагу той факт, що самооцінка поінформованості респондентів в області державного управління не залежить від їх посадового рівня.

Питання соціальної відповідальності державних службовців були представлені респондентами у вигляді набору проблем у взаєминах держави і суспільства, з яких впливало визначити найважливішу і саму незначну (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Питання соціальної відповідальності державних службовців у
вигляді набору проблем у взаєминах держави і суспільства**

Чого вам не вистачає для більш повної самореалізації	Низька самооцінка, %	Середня самооцінка, %	Висока самооцінка, %
Самостійності, незалежності	26	50	30
Знань, кваліфікації	32	30	10
Чіткого розподілу функціональних обов'язків	37	30	50

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, в якості першочергового завдання респондентами визнана необхідність дозволу функціональних протиріч, яка в свою чергу сприяє оптимізації ціннісних протиріч; третє місце за ступенем важливості займає необхідність врегулювання структурних протиріч. Настільки мала вага структурних протиріч у свідомості респондентами корелює з досить оптимістичною оцінкою здатності державної служби рекрутувати дієздатні компетентні кадри, що визначають можливість реформування системи державної служби.

Які ж якості повинні бути притаманні державним службовцям, що здійснюють організаційну діяльність? Респондентами був проранжований список особистісних якостей, необхідних службовцям відповідних посадових рівнів. Ряд необхідних якостей за ступенем убавання ступеня значущості виглядає наступним чином: «аналітичне мислення»; «здатність знаходити нетрадиційні рішення»; «почуття особистої відповідальності»; «здатність самостійно приймати рішення»; «комунікабельність»; «готовність до ризику».

«Старанність» і «дисциплінованість» не знайшли єдиного місця в загальному ранжованому ряді, проте в посадовий групі керівників «старанність» – друга за значущістю, а в групі фахівців – третя. З восьми запропонованих якостей на першу позицію «відповідальність» поставили 35%, на другу позицію – 42%, на третю позицію – 11% опитаних. Положення почуття особистої відповідальності в ряді особистих якостей на третій позиції після аналітичного та інноваційного мислення говорить про високий потенціал відповідальності в системі державного управління.

Відповідальність в державній службі як елемент реалізації управлінських взаємодій здійснюється на двох рівнях: інституційному та особистісному, суб'єктивному; визначається переважно нормативним шляхом. Вектор інституційного рівня визначає напрямок суб'єктивного рівня відповідальності, при цьому інституційна відповідальність складається і функціонує за рахунок суб'єктивної.

Визначення відповідальності були запропоновані респондентами у вигляді дихотомічного набору тверджень. Перше твердження означало відповідальність на її інституціональному рівні, друге – на рівні безпосереднього носія – суб'єкта. Із запропонованих респондентам парних визначень відповідальності в якості найбільш прийнятних були обрані її розуміння як «результат якісної і в строк виконаної роботи» (63%) і як «здійснення функцій і вимог, закладених в посадових інструкціях» (58%).

У пошуках оптимального складу чинників, що визначають і підвищують відповідальність в системі держслужби, в ході опитування респондентами був запропонований список з 16 факторів трьох типів: 1) організаційно-управлінські; 2) соціально-економічні; 3) особистісні чинники, що розрізняються також за спрямованістю: ретроспективною або перспективною.

Фактори, на думку респондентів, мало впливають на підвищення відповідальності, викреслювалися зі списку, фактори, що залишилися ранжувались за ступенем значущості впливу. Проранжовані фактори при подальшій обробці піддавалися процедурі зважування. На основі підрахунку частоти викреслення респондентами факторів, що не сприяють підвищенню відповідальності, були отримані наступні два ряди (табл. 3.2 і рис. 3.3).

Таблиця 3.2

Фактори впливу на відповідальність державних службовців

Фактори, які впливають на підвищення відповідальності		Фактори, які не впливають на підвищення відповідальності
Підвищення престижу державної служби	1	Посилення поточного контролю безпосереднім керівництвом
Наявність чітких посадових інструкцій	2	Регламентация системи документообігу
Підвищення рівня заробітної плати Можливість підвищення кваліфікації	3	Регламентация можливостей кар'єрного росту

Джерело: власні дослідження.

Фактори підвищення відповідальності представлені на рис. 3.3.

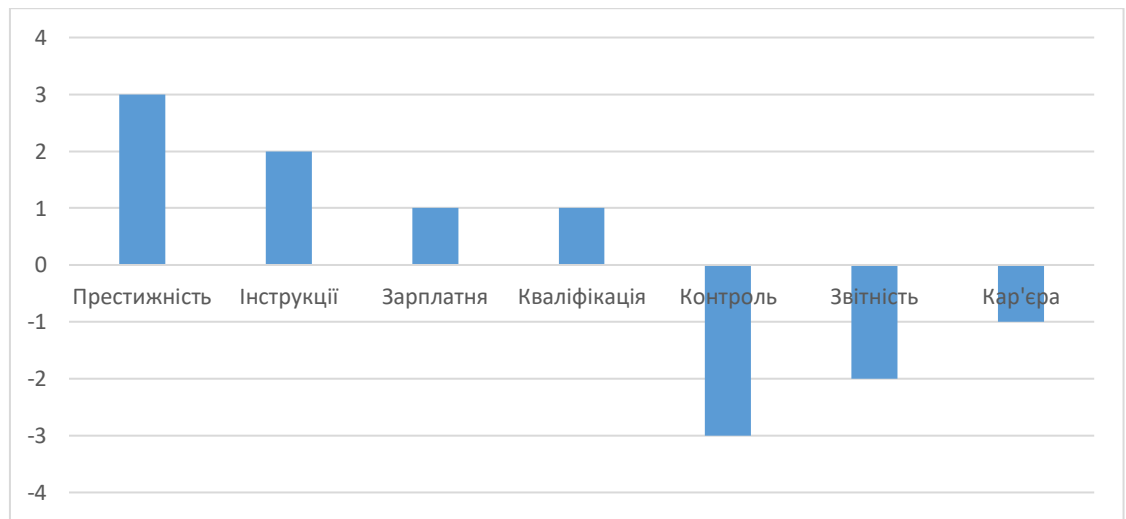


Рис. 3.3 Фактори підвищення відповідальності.

Джерело: власні дослідження.

Включення респондентами факторів необхідності підвищення престижності держслужби, а також підвищення заробітної плати

держслужбовцям, в групу факторів, що визначають підвищення відповідальності в державному управлінні, говорить про наявність кризових явищ в самій системі державної служби. Наявність внутрішнього кризового або передкризового стану держслужби підтверджує і розподіл відповідей респондентів на запитання про їх особисті проблеми: найбільшу заклопотаність опитаних викликають фінансові проблеми сім'ї (62%). Невисокий рівень заробітної плати, породжує сумнів держслужбовців в необхідності своєї роботи і своєї власної корисності і компетентності. Таким чином, концептуальне припущення про те, що відповідальність переважно формувати на ціннісній основі і на перспективу, не зводячи її до ретроспективних санкцій за скоєну дію, знаходить своє підтвердження у свідомості респондентів.

Очевидно, фактори нормативного закріплення функціональних обов'язків і наявності чітких посадових інструкцій повинні лягти в основу формування механізму відповідальності. Не випадково, при відповіді на питання, чого опитуваним держслужбовцям не вистачає для більш повної самореалізації на роботі, 28% респондентів в першу чергу відзначили «відсутність чіткого розподілу функціональних обов'язків».

Таким чином, отримані емпіричні результати дослідження дозволяють уточнити і розвинути основні поняття, а також верифікувати викладені положення концепції моделі управлінської взаємодії. Представляється можливим говорити про формування такої моделі в умовах функціонування самої системи державної служби. Як першочергове завдання респондентами поставлена необхідність дозволу функціональних протиріч, в свою чергу сприяє вирішенню ціннісних протиріч; третє місце за ступенем важливості займає необхідність врегулювання структурних протиріч, що підтверджується відносно оптимістичною оцінкою респондентами здатності

системи держслужби рекрутувати професійних, компетентних, відповідальних працівників.

Для формування позитивної поведінкової моделі держслужбовців необхідно підняти престиж самої державної служби, врегулювати проблеми із заробітною платою, дати можливість держслужбовцям підвищити свій освітній рівень. Підвищенню відповідальності може перешкодити постійний контроль, документальна звітність за кожне доручення. Обмежені можливості кар'єрного росту в силу вузькості посадової піраміди також не є основним фактором підвищення відповідальності.

Тільки шляхом поєднання конкретних функціональних обов'язків з чіткими посадовими регламентами можливе визначення перспективного обсягу відповідальності держслужбовця, відповідного обсягу повноважень і завдань. Іншими словами, державний службовець повинен знати, що він повинен робити, і які повноваження він має в своєму розпорядженні для вирішення поставленого перед ним завдання. При цьому природним чином відповідальність за дії не може бути більше (і не повинна бути менше) тієї, яка випливає з делегованих повноважень. При цьому особистісні цінності в свідомості державних чиновників повинні наближатися або збігатися з цінностями суспільства.

3.2. Напрямки оптимізації організаційної взаємодії в адміністративній системі

Стосовно до влади і адміністративної системи, як одного з найважливіших механізмів інституалізації влади, управлінські взаємодії необхідно розглядати, виходячи з розуміння універсального і всеосяжного характеру владних відносин. В даному випадку влада розуміється як

здатність приймати управлінські рішення. Це визначення дозволяє говорити про інституціональний та суб'єктивний рівень реалізації суб'єктно-об'єктних відносин. З одного боку, влада носить суб'єктивний, поведінковий характер. З іншого боку, можливість прийняття тих чи інших управлінських рішень пов'язана з можливістю суб'єктів влади залучати наявні в їхньому розпорядженні організаційно-управлінські та соціально-економічні ресурси.

Відповідно, функціонування адміністративних установ буде визначатися тим впливом, який має соціальне оточення як в цілому на державно-управлінські інститути, так і на сам суб'єкт державного управління. З цієї точки зору важливо виділити ряд протиріч соціальної системи, як специфіку поведінки посадових осіб в структурі управлінської взаємодії: функціональні протиріччя. Таким чином, організаційну поведінку в системі державного управління необхідно розглядати в нерозривному зв'язку з процедурами реалізації владних повноважень державними службовцями. Змістом управлінської діяльності є законодавчо закріплене право на виконання владних повноважень, розпорядження фінансовими, матеріальними і людськими ресурсами, реалізації суспільних інтересів, а також обов'язок здійснювати функції і вимоги, закладені в посадових інструкціях.

В умовах реформування структури державного управління посилюється спонтанність дії механізмів формування управлінських взаємодій. Це викликається природним для процесу реформування ослабленням нормативного регулювання різноманітних управлінських взаємодій і, як наслідок, можливою втратою підстав, процедур вимірювань дій державних органів, посадових осіб та інших учасників управлінських процесів.

Крім цього, в умовах прояву функціональних протиріч в структурах управління посилюється або централізація повноважень, концентрація повноважень приймати рішення і розпорядження ресурсами на вищих рівнях організаційної структури, або, навпаки, нечітке делегування повноважень, відсутність його конкретизації. Це, в свою чергу, призводить до відсутності чіткого і повного розуміння напрямку діяльності структурних підрозділів і зниження ефективності і відповідальності управлінської діяльності.

Високий ступінь залученості держави в процес взаємодії соціальних груп надає управлінській поведінці в адміністративній установі особливий характер. Неправомірні і нераціональні дії можуть сприяти як вирішенню кризової ситуації, так і її загостренню, приводячи до зростання соціальної напруженості. Дані наслідки, незрівнянні з санкціями, які можуть бути застосовані до посадової особи в рамках традиційної ретроспективної концепції відповідальності, обумовлюють необхідність застосування перспективного підходу до формування моделі організаційної поведінки в адміністративній системі.

Представляється можливим виділити певні групи факторів, які обумовлюють виникнення відповідальності і є основою для формування уявлень і очікувань працівника про результати майбутньої діяльності:

1. Організаційно-управлінські чинники, що відображають ставлення організації до державного службовця. Ця група включає в себе:

а) організаційну структуру і службову ієрархію, які визначають посадову позицію працівника, його місце в системі підпорядкованості та підзвітності, рівень його повноважень на прийняття рішень і використання ресурсів. Виникає цілий ряд проблем при делегуванні повноважень щодо управлінської вертикалі – окремим підрозділам і співробітникам,

ускладнюється визначення для них конкретних видів і обсягів робіт в довгостроковій перспективі. Як правило, вихід знаходять в постійному перерозподілі повноважень в залежності від встановлених керівником пріоритетів діяльності.

б) систему постановки цілей організації і планування діяльності, що дозволяє дати функціональну характеристику кожного підрозділу і окремого робочого місця, що, в свою чергу, визначає види і зміст виконуваної роботи.

Таким чином, оптимізація механізму управлінської взаємодії передбачає дотримання низки вимог, детермінованих вихідним станом державної адміністративної системи: забезпечення високого рівня організації функціонування системи державного управління; нормативне регулювання управлінських відносин, що забезпечує підстави для визначення ретроспективної відповідальності державних службовців; створення системи стимулювання особистісних уявлень про конкретну посаду, яка повинна забезпечити управлінські відносини мотиваційною компонентою і стати основою для формування перспективної відповідальності органів державного управління.

При розгляді процесного змісту організаційної поведінки, виявляються два логічно і об'єктивно взаємопов'язаних механізма – формування поведінки і його реалізації. Відповідно, завдання оптимізації організаційної поведінки вимагають вивчення цих механізмів і виявлення інструментів, що дозволяють здійснювати їх свідоме регулювання.

До числа груп факторів, що детермінують формування організаційної поведінки, відносяться організаційно-управлінські, що відображають ставлення організації до державного службовця, соціально-економічні, що відображають ставлення державного службовця до результатів своєї праці і особистісні, що відображають ставлення держслужбовця до соціуму і праці.

У своєму прояві ці фактори переломлюються і складають елементну базу механізму формування управлінської взаємодії:

1. Функціональні обов'язки, що визначають зміст, обсяг і порядок виконання закріплених за державним службовцем видів діяльності. За нашим поданням вони не ідентичні посадовим обов'язкам, оскільки повинні давати чітку характеристику предмету праці та очікуваним від нього результатам.

Підвищення ефективності механізму формування відповідальності може бути досягнуто при дотриманні наступних умов: забезпечення розуміння працівником покладених на нього функціональних обов'язків, як з точки зору змісту, так і можливих методів ефективного виконання; наявність у працівника адекватної професійної підготовки для виконання доручених функцій; відповідність обсягу та змісту посадових повноважень покладених функціональних обов'язків; організація ефективного зворотного зв'язку між працівником і керівником для своєчасних консультацій і уточнення змісту діяльності; спеціалізація працівника в певних функціональних областях для накопичення досвіду і вдосконалення виконавчої діяльності.

2. Нормативно закріплені повноваження на користування або розпорядження ресурсами, делеговані для ефективного виконання функціональних обов'язків. Цей елемент має двоїстий характер, оскільки з одного боку повноваження багато в чому визначаються досить статичним посадовим рангом працівника, а з іншого – динамічно змінюються його функціональні обов'язки.

3. Матеріальні інтереси державного службовця, обумовлені нормативно закріпленими формами компенсації за трудову діяльність. Виходячи із сформульованого раніше визначення організаційної поведінки,

ці інтереси формуються під впливом зовні примусової регуляції щодо виконання конкретної посади в системі державної служби.

Разом з тим, правовий порядок регламентації оплати праці, кар'єрного зростання, соціального забезпечення та інших форм матеріального стимулювання за такими формальними підставами, як кваліфікаційний розряд, стаж роботи і т.п. передбачає уніфікацію вживаних заходів, тоді як матеріальні інтереси в більшій мірі мають персоніфікований характер.

4. Особистісні інтереси в організаційній поведінці державного службовця повинні розглядатися в кількох аспектах стосовно виконуваної функціональної діяльності.

По-перше, особистісний інтерес може бути розглянутий як аспект самореалізації фахівця, яка є однією з найсильніших потреб людини і, безумовно, формує у працівника уявлення про відповідальність. По-друге, особистісні інтереси необхідно розглядати в психологічному аспекті, як прагнення до визнання в колективі, і, може бути, визначення в ньому лідерських позицій. По-третє, особистісні інтереси відображають соціальну компоненту формування організаційної поведінки по відношенню до суспільства в цілому і до конкретного керованого соціального об'єкту зокрема.

Перераховані вище елементи механізму формування організаційної поведінки знаходяться в тісному взаємозв'язку один з одним, постійно проявляючись у повсякденній діяльності. На нашу думку, домінуюче значення в цій структурі мають функціональні обов'язки, які визначають зміст, кількісні та якісні параметри всіх інших елементів. Подібна логіка обумовлена виділенням наступних елементів формування управлінської взаємодії: предмет організаційної поведінки, тобто робота, за виконання якої працівник несе пряму відповідальність; привід для організаційної поведінки,

тобто повноваження, за використання і розпорядження яких настає відповідальність; стимулювання управлінської поведінки, тобто методи заохочення відповідального ставлення до виконуваної роботи.

Визначення перерахованих вище елементів обумовлює, в свою чергу, виділення елементів механізму реалізації організаційної поведінки: конкретний зміст діяльності; реальні повноваження, наявні в розпорядженні державного службовця; оцінка праці суб'єктом управління; особиста задоволеність ступенем реалізації індивідуальних інтересів.

Результатом дії механізму реалізації організаційної взаємодії, стають конкретні форми прояву організаційної поведінки, що фіксують реальний ступінь відповідальності державного службовця і, по суті, є засобом контролю і коригування його діяльності: результати діяльності, фактично відображають обсяг виконаної роботи, що мають чіткі кількісні та якісні параметри; підзвітність, що відображає правильність і доцільність використання наявних повноважень, а також ступінь перевищення або невикористання їх; винагорода, що відбиває формальну оцінку фактичних результатів діяльності суб'єктом управління; особистісна мотивація.

Особливе значення для оцінювання зазначених форм має той факт, що організаційна поведінка проявляється фактично лише під «прийнятої на себе» відповідальності, а не в тій, яка делегована нормативно. Відповідно, якість і конструктивна спрямованість управлінської взаємодії буде тим вище, чим сильніше будуть збігатися формальні і особистісні уявлення про структуру та зміст управлінської поведінки.

ВИСНОВКИ

Аналіз методичних основ проблеми формування позитивної організаційної поведінки в адміністративній системі дозволяє виділити основні компоненти, що формують феномен управлінської взаємодії державних службовців. В якості таких компонентів відзначені повноваження, підзвітність, цінності і функціональна діяльність. Повноваження були визначені як певна ступінь свободи дій, яка надається при здійсненні тієї чи іншої управлінської діяльності. Повноваження реалізуються в праві на розпорядження конкретним обсягом ресурсів, прийняття адміністративних рішень. Підзвітність є методи, процедури і фактори, які визначають цінності, що відбиваються в адміністративних рішеннях; встановлення нормативів, стандартів діяльності, оцінки ефективності роботи і коригування їх при виникненні відхилень. Цінності є поведінковим імперативом, обумовленим внутрішніми і зовнішніми мотиваторами. При цьому цінності задаються як особливостями і призначенням самої організації, так і особистісними установками. Функціональна діяльність передбачає визначення всіх параметрів роботи, сприяння виконанню роботи.

На основі виділення перерахованих вище компонентів дано авторське визначення організаційної поведінки в системі державного управління. В даному випадку організаційна поведінка трактується як відносини підзвітності з приводу реалізації повноважень в процесі функціональної діяльності, що виражаються у взаємозв'язку внутрішньо спонукальної мотивації і зовні спонукальної регуляції.

У зв'язку з необхідністю аналізу факторів, що детермінують організаційну поведінку в умовах реформування адміністративно державної

системи, виявлено ряд суперечностей системи, що визначає вектор суспільного розвитку і обумовлює специфіку організаційної поведінки посадових осіб державно-владних структур. Визначальний вплив на відповідальність здійснюють: функціональні протиріччя, які проявляються у невідповідності форм і методів діяльності інститутів державного управління, що змінюють соціально-економічні умови життя; структурні протиріччя, які означають невідповідність соціально-економічних умов життя людей структурі інститутів державного управління; ціннісні протиріччя, які проявляються у втраті населенням довіри до основних соціальних інститутів, норм і цінностей, зниження престижу останніх, спотворенні системи трудової мотивації.

Дані протиріччя детермінують особливі умови формування і реалізації організаційної поведінки державних службовців, їх взаємозв'язок із структурними змінами органів державної влади і управління. Специфіка управлінської взаємодії в даній ситуації полягає в посиленні спонтанності дії механізму формування організаційної поведінки, викликаній ослабленням нормативного регулювання різноманітних управлінських взаємодій. Наслідком цього стали: неконкретність підстав для процедур вимірювань дієвості державних органів, посадових осіб та інших учасників управлінських процесів; необхідність формування управлінської поведінки в державному управлінні насамперед з точки зору перспективного підходу, викликана високим ступенем присутності держави в процесі взаємодії соціальних груп і, відповідно, тим впливом, який мають управлінські рішення на суспільні процеси; зростання значення системи матеріального і морального стимулювання в умовах зниження довіри до основних соціальних інститутів, норм і цінностей.

Розгляд процесного змісту феномена управлінської взаємодії дозволив виявити ряд чинників, що детермінують організаційну поведінку державних службовців. Серед них – організаційно-управлінські фактори, що відображають ставлення організації до державного службовця; соціально-економічні фактори, що відображають ставлення державного службовця до результатів власної праці і особистісні чинники, що відображають ставлення державного службовця до соціуму і праці.

Аналіз результатів анкетного опитування державних службовців дозволив виділити набір факторних груп, що відповідають різним типам уявлень посадових осіб про відповідальність, як інтегративного показника організаційної поведінки. У їх числі «особистісна», «внутрішньо мотивована відповідальність»; «організаційно мотивована відповідальність»; «комунікаційно-інформаційна відповідальність»; «контрольно обумовлена відповідальність». Аналіз результатів опитування також дозволив зробити висновок про слабкий зв'язок в свідомості основної маси управлінців між нормативним встановленням функціональних обов'язків та іншими факторами, що зумовлюють організаційну поведінку. У той час як саме функціональні обов'язки визначають дію механізму управлінської взаємодії.

Проведені теоретичні дослідження дали можливість сформулювати основні умови, які необхідно враховувати при розробці механізму формування і реалізації позитивних і соціально відповідальних управлінських взаємодій. До них віднесені забезпечення високого рівня організації функціонування системи державного управління; нормативне регулювання управлінських відносин, що забезпечує підстави для визначення ретроспективної відповідальності державних службовців; створення системи стимулювання особистісних уявлень про конкретну посаду, яка повинна забезпечити управлінські відносини мотиваційної

компонентою і стати основою для формування перспективної відповідальності працівників державного управління.

З урахуванням названих умов виявлено «уречевлення» організаційно-управлінських, соціально-економічних і особистісних факторів, що детермінують організаційну поведінку, в конкретних нормах або діях, які і складають елементну базу механізму управлінської взаємодії. Цей механізм включає в себе функціональні обов'язки, що визначають зміст, обсяг і порядок виконання закріплених за державними службовцями видів діяльності; нормативно закріплені повноваження на користування або розпорядження ресурсами, делеговані для ефективного виконання функціональних обов'язків; матеріальні інтереси державного службовця, обумовлені нормативно закріпленими формами матеріального стимулювання; особистісні інтереси державного службовця з точки зору можливості професійної та творчої самореалізації в рамках дорученої функціональної діяльності.

Виявлення перерахованих вище елементів обумовлює, в свою чергу, виділення елементів механізму реалізації управлінської поведінки, що включає в себе конкретний зміст діяльності; реальні повноваження, які є в розпорядженні державного службовця; оцінка праці суб'єктом управління; особиста задоволеність ступенем реалізації індивідуальних інтересів. В даному випадку домінуючим елементом є реальні повноваження, обсяг яких дозволяє в належному ступені реалізувати організаційну взаємодію. При цьому допустимо визначити «стартовий» момент як формування особистісного уявлення державного службовця про відповідність фактичного змісту його діяльності, достатності повноважень, справедливості оцінки праці раніше запланованим і нормативно закріпленим критеріям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алашеев, С. Неформальні відносини в процесі виробництва: погляд зсередини. *Соціологічні дослідження*. 2015. № 2. С. 12-17.
2. Арентт, Х. Джерела тоталітаризму. К.: ЦентрКом, 1996. 672 с.
3. Атаманчук, Г. В. Забезпечення раціональності державного управління. К.: Юридична література, 1990. 351 с.
4. Атаманчук, Г.В. Теорія державного управління. Курс лекцій. О.: Омега, 2005. 579 с.
5. Блейк, Р. Наукові методи управління. Київ: Наук, думка, 2015. 247с.
6. Василенко, І. А. Адміністративно-державне управління в країнах Заходу: США, Великобританія, Франція, Німеччина: Навчальний посібник. К. Логос, 2000. 198 с.
7. Вебер, М. Вибрані твори. М. Вебер; пер. з нім. Ю.Н. Давидова, П.П. Гайденко, А.Ф. Філіппова. К.: Прогрес, 1990. 804 с.
8. Вудкок, М., Френсіс, Д. Розкутий менеджер. Для керівника-практика. Х.: Мале підприємство «Дело», 1991. 312 с.
9. Грейсон, Дж., Дейл, О. Американський менеджмент на порозі ХХІ століття. Пер. з англ. Джексон Грейсон мл., Карла О'Делл; [предисл. Б.З. Мільнера]. К.: Економіка, 1991. 319 с.
10. Кнорринг, В. І. Теорія, практика і мистецтво управління. К.: Норма, 2014. 527 с.
11. Лоутон, А. Організація і управління в державних установах. К.: Б.и., 1993. 218 с.
12. Мескон, М. Основи менеджменту. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі; пер. з англ. .; заг. ред. і вступ. ст. Л.І. Євенко. К.: Справа, 2002. 701 с.

13. Норт, Д. Інститути, інституціональні зміни і функціонування економіки. К.: Почала, 1997. 318 с.
14. Оучи, У. Методи організації виробництва (японський і американський підходи). Вільям Оучи; пер. вид .: Theorys: how American business can meet the Japanese challenge. К.: Економіка, 2004. 183с.
15. Саймон, Р., Смітбург, Д., Томпсон, В. Менеджмент в організації. К.: Економіка, 1995. 335 с.
16. Саймон Герберт, А. Теорія прийняття рішень в економічній теорії та науці про поведінку. Віхи економічної думки. Теорія споживчої поведінка та попиту. Т. 1. Під ред. В.М.Гальперіна. Х., 1999. 467 с.
17. Файоль А., Емерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управління - це наука і мистецтво: збірник. К.: Наукова думка, 1992. 349 с.
18. Устюжанін, А.П. Соціально-психологічні аспекти управління колективом. К.: Наукова думка, 1993. 111 с.
19. Чиркин, В.Є. Державне управління. К.: Юристь, 2001. 318 с.
20. Чиркин, В.Є. Державне управління. Елементарний курс. К., МАУП, 2002. 318 с.
21. Aberbach, J., Putnam, R., Rockman, B. Image IV Revisited: Executive and Political Roles. Governance. 1988. Vol. 1. 276 p.
21. Dahrendorf, R. Konflikt und Freiheit auf dem Wege zur Dienst - Klassengesellschaft. München, 1972. 478 p.
22. Eisenstadt, S. Les problèmes de bureaucratie naissante dans les regions en développement. Hoselitz BF, Moore WE (ed.) Industrialisation et société. Mouton, 1963. 321 p.
23. Etzioni, A. The Spirit of Community: The Reinvention of American Society. NY: Touchstone Books, 1 994.

24. Gehlen A. Die Seele und das technische Zeitalter. Sozialpsychologische Probleme in der industriellen Gesellschaft. Hamburg, 1987. 321 p.
25. Lukes, S. Power: A radical view. Basingstoke and London: Macmillan, 1974. 456 p.
26. McGregor, D. From Human Side of Enterprise. McGraw-Hill Book Company, 1960.
27. Palumbo, D., Meynard-Moody S. Contemporary Public Administration. N.-Y.-L., 1991.
28. Stewart, R. Choices for the Manager, Maidenhead McGraw-Hill, 1976.
29. Weber, M. The theory of social and economic organization. Glencoe, 1957. 354 p.
30. Weber, M. Grundriss der Sozialökonomik. III Abteilung: Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen, 1912.