

## Організаційні основи соціального управління як суспільного феномена

Микола Туленков,  
кандидат соціологічних наук,  
проректор Інституту підготовки кадрів  
Державної служби зайнятості України

*Актуальність соціологічного аналізу організаційних засад соціального управління як суспільного феномена зумовлена об'єктивними потребами реформування організаційних структур управління сучасного українського суспільства, що трансформується в напрямі демократизації усіх сфер суспільного життя на засадах ринкової економіки.*

### Вихідні передумови

Соціологічне дослідження організаційної сутності соціального управління як ключового інструмента суспільних перетворень сприятиме опрацюванню науково обґрунтованих підходів, зорієнтованих не тільки на підвищення рівня організаційної впорядкованості систем соціального управління в українському суспільстві, але й на забезпечення ефективної організаційної взаємодії суб'єктів управління різних ієрархічних рівнів заради досягнення загальносуспільної мети – розбудови соціальної, демократичної, правової та економічно незалежної української держави.

При цьому найбільш ефективною методологією, що забезпечує переконливе проникнення в організаційний потенціал суспільства, а також можливості людини до їх пізнання, є тектологія (або загальна організаційна наука) О. Богданова, теорія ідеальної бюрократії М. Вебера, теорія структурації Е. Гідденса, теорія організаційного потенціалу І. Ансоффа, управлінський потенціал діалектики Г. Гегеля, теорія соціальних систем Т. Парсона, а також соціальні аспекти кібернетичної науки та загальної теорії управління [1, с. 24 – 44]. Цей науковий багаж дозволяє здійснити глибокий аналіз фундаментальних організаційних засад соціального управління.

Сучасна теорія організації представляє самоврядування суспільної системи як основну умову організації управління будь-яким соціальним об'єктом на будь-якому рівні, а якщо врахувати те, що вищим рівнем інформаційної впорядкованості, принаймні в соціальних утвореннях, є об'єктивна системність, то суспільство здатне до самопізнання та

самовідтворення свого організаційного потенціалу завдяки модернізації організаційних структур соціального управління.

Незважаючи на численні теоретичні парадигми організації соціального управління [2; 3], сучасний рівень самоорганізації соціальних утворень потребує нових творчих поглядів на організаційно-управлінські явища, створені людською цивілізацією в процесі її еволюції. Основні з них – нові потенційні можливості організації ефективного управління суспільством як системою соціальних спільнот, організацій і груп у зв'язку з глобальними інтеграційними процесами, які вийшли на рівень уніфікації фундаментальних засад організації управління та самоорганізації соціальних утворень. Саме ця здатність реально окреслює сучасний стан управлінської цивілізації – наявність загальних базових організаційних засад управління суспільством, будь-яким соціальним об'єктом, у якому управлінський ефект більше залежить від специфіки організації соціального об'єкта, ніж від специфіки організації управління ним. Інакше кажучи, створений людською цивілізацією науковий доробок можна кваліфікувати як методологічний інструментарій, що дозволяє досить успішно вивчати нові організаційні явища в сучасному соціумі, зокрема й організаційні засади соціального управління як такого.

Соціологічний аналіз проблеми свідчить, що соціальне управління як суспільний феномен найповніше представлено в організаційному потенціалі самого об'єкта управління, тобто суспільної системи. Тому бачення цього об'єкта зводиться до розуміння організації як основної, сутнісної ознаки соціального управління, хоча парадигми цієї сутності у всіх її опосередкуваннях й досі немає попри певні методологічні знання, вироблені в межах загальної соціології, а також соціологічних теорій організації та управління. Це зумовлюється, зокрема, й тим, що в сучасній соціологічній науці термін „організація” ще не набув однозначного тлумачення і вживається щонайменше в чотирьох основних значеннях: 1) як стан упорядкованості, або як внутрішня форма соціальної системи; 2) як сама система, що має складну організацію внутрішньої структури; 3) як діяльність, спрямована на відтворення цілісності соціальної системи, тобто як організаційна діяльність; 4) як соціальне об'єднання, або як соціальний інститут.

Отже, одні дослідники розглядають організацію як головну ознаку управління, другі – як певну структуру, в якій відбуваються процеси управління, а треті – як одну з чотирьох загальних функцій управління або ж як другу стадію управлінського циклу [4, с. 6].

Водночас об'єктивна необхідність визначення місця організації в соціальному управлінні істотно актуалізується у зв'язку з уявленням про управління як про властивість спільної соціальної діяльності людей, її зміст і тенденції розвитку, а також про ту роль, яку відіграє організація в сучасній управлінській практиці, зважаючи на виклики, які висуває перед соціальним управлінням сучасний розвиток людської цивілізації.

### Постановка дослідницьких завдань

Виходячи з об'єктивної необхідності дослідження організаційних чинників соціального управління як суспільного феномена та інструменту суспільних змін і перетворень, а також зважаючи на недостатнє опрацювання організаційних засад соціального управління з боку соціологічної науки, головною метою цієї статті є визначення місця і ролі організації в управлінні соціальною діяльністю людей, а також з'ясування сутнісно-змістових характеристик організації як фундаментальної методологічної основи соціального управління в умовах трансформації сучасного українського суспільства.

### Основний матеріал дослідження

Визначальний теоретичний постулат полягає в тому, що організаційна сутність управління об'єктивно впливає з системної природи соціальної діяльності людей, оскільки кооперація спільної людської діяльності приводить не тільки до організації соціальної системи як такої, але й спрямована на приведення цієї системи у відповідність з притаманними їй закономірностями функціонування і розвитку. А це означає, що організація як сутність соціального управління є об'єктивною його характеристикою [5 с. 162]. Саме в цьому контексті слід розглядати управління як організуючу діяльність, тому що саме вона відтворює будь-яке явище (об'єкт) як певну організаційну структуру. Ця структура стосовно соціальних утворень характеризується, насамперед, організацією як доцільною єдністю, що полягає в налагодженні певних відносин людини з природою. Тобто, слід піддати природну організацію впливу соціальної організації, вищим проявом якої є спільна людська діяльність. У цьому контексті людина теж виступає як певна організаційна структура, що складається не лише з безпосередніх трудових зусиль, але й з особистісного потенціалу самоуправління, процес якого починається з мислення та його основного результату – пізнання.

Тим часом прагнення людини організувати природу „для себе” породжує нескінченну кількість соціальних впливів. Ці впливи, у свою чергу, взаємно не згармонізовані, що породжує певну дезорганізацію, створюючи відтак антиподні механізми в самому організаційному процесі. Тож перше і друге стає потужним джерелом організації об'єктивного управління, не кажучи вже про те, що зіткнення організації та дезорганізації є діалектичним джерелом соціального розвитку взагалі. Такий стан накладається безпосередньо і на саму природу, оскільки в певному розумінні людина як її елемент виступає в цьому контексті як її організаційне утворення, причому й за своєю внутрішньою структурою, яка теж має певний набір взаємопов'язаних елементів. Відомо, що організація такої „взаємодії” людини і природи є функцією мозку самої людини. Отже, соціальна організація породжує управління через такий природний „штаб”, як

людський мозок, – так само, як і біологічна організація управляє рухом живих організмів через спадкову інформацію.

Проте організація на рівні людини, її психофізичної структури в соціальному плані тривалий час не мала достатніх можливостей для свого прояву. Найпотужнішою „соціальною дією” в історії соціальної організації як відтворення природи став суспільний поділ і спеціалізація праці. Саме спеціалізація людської діяльності, створюючи власні методи самоорганізації, значно посилила організаційну роль управління, яке не тільки солідаризує методи, але й знаходить у них щось таке, що відображає загальне та особливе в будь-якому об’єкті спеціалізації. І в цьому розумінні управління є слугою природи, оскільки воно організує відносини спеціалізації з природною структурою, а також постійно опікується тим, щоби спеціалізація, зокрема – трудової діяльності, не суперечила спеціалізації в інших видах суспільної діяльності, що в найзагальнішому вигляді є управлінням як таким, тобто діяльністю з організаційного впорядкування взаємодії елементів.

Виходячи з цього, спеціалізація елементів організації людської діяльності у формі поділу праці є природним відображенням людських потреб, законів природи і суспільства, а взаємодія спеціалізацій – організаційною сутністю управління. Причому кооперація людської діяльності є формою єдності організаційних спеціалізацій, у якій управління виступає в ролі потужної енергії їх відтворення. У цьому сенсі можна говорити про будь-який механізм як певний набір елементів, функціонування якого можливе тільки завдяки управлінню. І не так важливо, в якому вигляді виступає саме управління – у вигляді енергії руху чи усвідомленої організаційної необхідності. Оскільки і в тому, і в іншому випадку елементна організація є, насамперед, і джерелом управлінської організації.

Отже, організаційне впорядкування людської діяльності як спільності спеціалізацій в міру свого розвитку постійно породжує енергію неорганізованості, що характеризується, перш за все, порушенням рівноваги елементів, оскільки будь-які соціальні катаклізми як етропійні організаційні процеси потребують вищої енергії управління, тобто енергії відтворення організаційної сутності будь-якого об’єкта, в тому числі й соціального. Розуміння цієї невідповідності й має бути в основі ідеї соціальної організації, яка може відбитися в науковому знанні про організаційний потенціал соціуму, який є умовою його існування. Поява такого наукового знання викликана й об’єктивною організаційністю соціального прогресу, хоча його виникнення може відбуватися зі значним відставанням у часі.

Дисбаланс між знанням і об’єктом пізнання свідчить і про організаційне джерело управлінської необхідності, тим більше, що тут потрібен і певний організаційний досвід, не кажучи вже про те, що сама соціальна організація викликає постійну необхідність інтеграції як умови її виживання. Та

не слід думати, що в організаційному розвитку людства, а відтак і в соціальному управлінні, обов'язково має бути момент апогею, наприклад, у вигляді військового зіткнення чи іншої екстремальної ситуації. Науковий розрахунок потенціалу організаційного руху в часі і просторі як реальна потреба став основою теоретичного осмислення цього руху, а також перетворення його на систему наукових знань, в тому числі й на науку управління як організаційну науку, „оскільки всі завдання управління можна називати організаційними” [6, с. 140].

У цьому сенсі управління як розрахунок потенціалу організаційного руху виступає як організація організації, оскільки саме управління має визначати способи організації, узагальнювати і систематизувати їх, а також пропонувати раціональні схеми (моделі) можливих організаційних форм. Найвищим призначенням управління в цьому контексті є подання будь-якої спеціалізації в сукупності спеціалізацій, і здійснюватися це має через певну індуктивну форму, основою якої є розуміння явищ організації/дезорганізації. Тому в організаційному аспекті усталений світ живої і неживої природи і наук, що його вивчають, можна вважати організаційними науками, що дає підставу стверджувати, що організація породжує управління [4, с. 9].

Цей висновок підтверджується й не менш переконливими характеристиками, головними з яких є такі. У своїй глибинній, навіть біологічній основі, людина є частиною природи. Тому з організаційного погляду вона на своєму видовому рівні відтворює її структуру. А оскільки це відтворення є структурним, то й діяльність людини зі самозбереження і саморозвитку можна подати як певне структурне утворення. В найпростішому вираженні людська діяльність спрямована принаймні на два основні процеси: об'єднання і роз'єднання певних елементів людської діяльності. Причому, і перше і друге, навіть в отологічному розумінні, є організаційною основою створення будь-якого продукту з тією неодмінною умовою, що процеси роз'єднання і об'єднання потребують суб'єкта вторгнення, який перетворюється на певне організаційне джерело, тобто на певного організатора-управителя. У складнішому варіанті ці два процеси в реальній людській діяльності мають неоднаковий зміст стосовно результату, що викликає необхідність точного розрахунку їх впливу. Здійснюється, таким чином, інтелектуальна операція, яка і є змістом діяльності цього організатора-управителя, тобто суб'єкта управління. Зрештою, об'єднання чи роз'єднання елементів за допомогою управління створює певну систему, в якій перше і друге вирішує її долю залежно від того, як відбуваються ці процеси, а також як функціонує ця система.

У цьому контексті управління є доленосним для даної системи, оскільки воно знаходить у різноманітності елементів (часто-густо протилежних) властивості, які живлять цю систему, чи в певному розумінні містять той процес постійного відбору, що входить до управлінської діяльності як базовий її елемент, позначений в кібернетиці терміном „упорядкування”.

У певному сенсі геній організації, а конкретно – суб'єкта управління, й полягає в тому, щоб знайти в системі (об'єкті управління) якомога більше споріднених елементів, а також поєднати їх на основі цієї спорідненості і під час системного їх існування роз'єднувати їх та знову об'єднувати відповідно до цільової гармонії і тієї енергії, яку вони створюють під час спільної людської діяльності.

Розрахунок цієї енергії – ще одне смислове навантаження організації як детермінанти управління. Йдеться, причому, не про абсолютну схожість (таких елементів практично не існує), а про можливість органічного входження цих елементів до системи, що й визначається організаційним генієм суб'єкта управління. Звідси випливає, що управління є ключовою ланкою чи частиною системи, що впорядковує її елементи і, таким чином, від міри досконалості саме цієї ланки (частини) як об'єднуючого начала залежить зрештою використання колективного розуму в соціальній організації [7, с. 135]. Управління тут виступає як організуюча основа, як організатор-управитель, що в соціальному сенсі отримав назву суб'єкта управління [4, с. 11].

Отже, головне завдання будь-якого управління, в тому числі і соціального, полягає в тому, щоб організаційно перетворити ціле не просто на частину, а створити на цій основі потужнішу якість, що можна охарактеризувати як організаційну якість в управлінні. Організація має протистояти дезорганізації, тобто такому стану системи, коли ціле є носієм не тільки більш високої потужності – вона вища простої суми частин. Організація при цьому не повинна допускати того, щоби будь-яка частина системи перетворювалася на домінуючу стосовно цілого. В протилежному випадку енергія цілого суттєво зменшується, що свідчить про помилковість управлінської поведінки.

Тому суб'єкт управління як координатор організаційної системи не повинен допускати виходу будь-якого елемента за її межі, бо це означає розрив зв'язку, агресію енергії іншої системи чи середовища власної системи. Ця агресія проявляється, як правило, в тих елементах системи, які не володіють достатньою енергією для руху, що призводить до проникнення в неї негативної енергії з середовища її функціонування. Якщо б ця енергія була позитивною, то вона була б відповідною енергією системи, яка в ній обертається, на чому, власне, й ґрунтується існування людського суспільства як єдності енергетичної розмаїтості. Тому соціальне управління повинне по можливості нейтралізувати зіткнення енергій або, в крайньому випадку, використати це зіткнення для зміцнення суспільної системи, організаційно перерозподіляючи точки їх зіткнення.

В суто управлінському контексті всі соціальні об'єкти (системи), як свідчить аналіз, піддаються регулюванню через управлінський вплив, характер і межі якого утворюють організаційний потенціал, закладений в цих об'єктах [4, с. 12]. Управління в цьому контексті є не тільки об'єктивним відображенням організаційного потенціалу соціального об'єкта, але й

ключовим фактором його розвитку на суб'єктному рівні [8, с. 70]. Особливе навантаження, з погляду організаційної сутності управління, несе кількісна і структурна збалансованість соціального об'єкта, сила якого полягає в існуванні достатнього структурного простору для нарощування кількісних характеристик. Більше того, кількісна і структурна збалансованість соціального об'єкта (системи) має представляти діалектичну рівновагу, що існує і навіть відтворюється в дії протилежних тенденцій. Протилежне в організаційному сенсі означає виникнення нової енергії в результаті розвитку значної частини чи навіть одного елемента цього системного об'єкта, тому вирішальним в організаційному плані є спосіб поєднання елементів системного об'єкта, їх організаційна взаємодія.

Варто підкреслити, що методологічне забезпечення організаційних характеристик соціального управління доповнюється цілою низкою діалектичних категорій, які так чи інакше використовуються в цьому контексті. Організація має суворо окреслені межі саме як системне утворення, внаслідок чого складається враження певної об'єктивованої пасивності, що має знайти свій, умовно кажучи, діючий варіант, принаймні стосовно управління. І тут, на нашу думку, доречно і багато в чому інноваційно постає діалектика як вчення про розвиток, яке можна представити як саморозвиток організації за допомогою управління [9, с. 32–33].

І справді, основні категорії та закони діалектики досить дієво відтворюють живу тканину організації, а також її можливості функціонально впливати на управління. У цьому сенсі слід вважати достатньо „працездатною” таку діалектичну формулу, як „сутність і явище”. Стосовно організації можна стверджувати, що вона є сутнісним відтворенням організаційного потенціалу соціального об'єкта, тобто тією його здатністю до саморозвитку, що, зрештою, і визначає його життєздатність. Отже, організація як сутність – це не тільки наявність органіки взаємодії елементів, що входять до складу системного об'єкта, але й рівень взаємовпливу між ними, який породжує ті якості організації, які не може надати жоден її елемент. У цьому розумінні організація є способом існування матерії, тобто як певна система, що розвивається сама по собі та входить до нескінченності матеріального і духовного буття, яка проявляє себе і свої можливості тільки через рух, тобто як зміна форм самовираження, що надає організації природне право бути детермінантою будь-якого управлінського процесу.

Отже, організація як сутність соціального управління виступає одночасно і як статична, і як динамічна сутність, сила якої може бути представлена різноманітністю соціальних явищ у певний час і в певних умовах. Управління в цьому випадку є не тільки головним провідником сутнісної енергії організації, але й найважливішим проявом організації, тобто тим її провідником у реальному часі і просторі, який перетворює сутність на дійову, активну детермінанту будь-якого управлінського

процесу [4, с. 14]. При цьому, управління як явище стосовно організації як сутності має справу з механізмами взаємодії якості і кількості в стані соціального об'єкта (системи) та встановлює головне в його розвитку – закономірності і тенденції. А це означає, що управління знаходить в організації його внутрішні та зовнішні можливості, тобто одиначне, особливе та загальне, що має місце в процесі функціонування керованого соціального об'єкта. Останнє необхідне управлінню для того, щоб знати, в якому напрямі розвивається організація, тобто на який рівень розвитку вона виходить відповідно до взаємодії її елементів: чи ця взаємодія створює енергію тільки для підтримання власного змісту, чи вона виходить на рівень забезпечення подібних об'єктів або ж набуває характеру загальносистемного явища, що потребує організаційної перебудови управлінських структур.

У цьому зв'язку такий саморозвиток організації слід розглядати з погляду необхідності чи випадковості виникнення нової енергії. Спорадичність організаційного розвитку чи спонтанність нових організаційних форм не становлять для управління досить надійного матеріалу для прийняття відповідних управлінських рішень, а тим більше тих, що стосуються власної реорганізації. Суб'єкт управління піддає організаційний розвиток діалектичному аналізу з точки зору можливості, дійсності та вірогідності [4, с. 15]. Можливість тут виступає як організаційний рух, дійсність – як певна міра в даних умовах і в даний час, а вірогідність – як організація плюс управління. Останнє необхідне як певна розрахункова одиниця, тобто як розрахункове встановлення співвідношення між статикою організації та динамікою управління. А внутрішня вірогідність тут переходить у зовнішню за допомогою управління. Це дає підстави стверджувати, що організація виступає як внутрішня енергія вірогідності, а управління – як її розрахунок.

Співвідношення організації і управління, як показує аналіз, залежить також від впливу частини на ціле і цілого на частину. В остаточному підсумку цілим слід вважати саму організацію, а частиною – управління. Але ця характеристика не є діалектичною настільки, наскільки це необхідно для виявлення в частині та цілому відносин упорядкованості. Тому управління не можна вважати частиною по відношенню до цілого, оскільки воно є формою його відтворення. Проте якщо стосовно організації можна говорити про саморозвиток, про її відтворення як властивості цілого, то стосовно управління це твердження буде некоректним, оскільки управління – це властивість цілого, яке, як його ланка, не має тієї міри автономності, що притаманна організації. Оскільки в організації автономність є, по суті, абсолютною, а в управлінні вона відносна, тому що організація – це власна цілісність, а управління – це залежна цілісність [4, с. 15].

Тому більш достовірним, на нашу думку, видається співвідношення організації та управління в таких діалектичних категоріях, як „зміст і

форма". Тут виразнішою постає організація як зміст об'єкта, а управління – як форма існування цієї організації. І справді, такий об'єкт є структурованим настільки, аби бути достатнім для виявлення рівня розвиненості даної структури, визначення її параметрів і цілісності, яку породжує взаємодія її частин. Причому, організація – це не просто структура об'єкта чи його підпора (хоча і це має місце), – це, насамперед, енергія його дії, тому змістове визначення організації як певної самодостатності видається, на нашу думку, цілком логічним. Що стосується форми як такої, то це певні конструкції, що визрівають, і в які вливається організація. Цими формами-конструкціями має оволодіти суб'єкт управління для здійснення ефективного впливу на об'єкт управління. До того ж, і саме управління може виступати в різних формах, причому ця різноманітність може бути не тільки рухом організації, але й рухом управління, яке вбирає в себе дедалі більшу енергію організації. І в цьому сенсі суб'єкт управління тим успішніше діє, чим краще він розуміє своє місце в організаційній системі та не впливає на її основи, а навпаки – прагне своєю діяльністю розкривати нові простори для її прояву. Це означає, що управління як форма є активним стосовно організації як змісту.

Однак для того, щоб організація мала змогу певною мірою впливати на управління, вона повинна в управлінському сприйнятті володіти тими якісними й кількісними характеристиками, що надають їй статусу фундаментальної засади. Це вирішальний чинник для визначення співвідношення між організацією та управлінням, оскільки якість організації включає певний набір властивостей, який може існувати тільки у певному управлінському режимі. Саме цей управлінський режим (або порядок) для організації розглядається як вищий її прояв. І чим він у соціальному плані доцільніший, тим він доцільніший і з точки зору управління, оскільки тут завжди має існувати повна адекватність. Саме в такому контексті слід розглядати об'єктивованість цілей організації, оскільки вони не привносяться ззовні, а породжуються сформованим управлінським режимом, у першу чергу за рахунок взаємодії частин (елементів) цього режиму, що знаходять для себе достатній простір тільки в певній режимній організації. Звідси випливає, що управлінська доцільність як якість організації закладена в самій організації, і чим повніше вона представлена в управлінні, тим вона ефективніша [4, с. 17].

У цьому контексті слід розглядати й таку категорію, як кількість, оскільки організація дозволяє собі ту кількість елементів, яка не порушує її системних властивостей. Нагромадження кількісних характеристик в організаційному розумінні – це міра припустимого, тобто тієї межі, за якою вже починається системний дисбаланс. Оскільки енергії управлінського режиму завжди бракує для живлення нової кількості, якщо остання є не породженням цього режиму, а нової енергії, що з'являється в результаті взаємодії його частин. Тому для управління важливо встановити природність кількісного руху організації чи сприяння прискоренню цього

руху, але аж ніяк не привнесення управлінської кількості в організацію.

Зрозуміло, що тут йдеться про привнесення, що не сприймається організацією, тобто не заповнює ту енергію, якої їй бракує, через непередбачувані зовнішні впливи. Тому кількість в управлінському використанні певною мірою суперечить діалектичному уявленню про неї як про формалізовану якість. Більше того, управління визначає стосовно організації енергію кількісних її відношень і, таким чином, сприяє прискоренню процесу переходу кількісних характеристик у якісні [10, с. 74]. Причому діалектичні чинники переходу кількості в якість (так звана безперервність і переривчатість) знаходять у співвідношенні організації та управління свій варіант застосування. Зокрема, безперервність виступає як постійний зв'язок між організацією і управлінням, незважаючи на статичність першої і динамізм другого, а переривчатість у цьому співвідношенні виступає як звичайний період нагромадження інформації про динамічний рух організації, яку обслуговує управління. Тому діалектичний стрибок як перехід кількісних змін у якісні тут має, насамперед, вигляд нагромадження інформації, звичайно ж на основі загального процесу (закону) переходу кількісних змін у якісні.

Між іншим, взаємозв'язок організації та управління як співвідношення між сутністю та явищем здійснюється у вигляді процесу, якому властиві (як і будь-якому іншому процесу взагалі) свої суперечності [10, с. 73]. У цьому випадку суперечності теж виступають у ролі джерела руху, тобто джерела розвитку. Відтак організацію і управління як єдність протилежностей можна позначити такими характеристиками. Організація як самосутність змушена звертатися до управління як явища у зв'язку з неможливістю іншого способу існування, оскільки упорядкування її елементів, а також їх автономність об'єктивно викликає її потребу у певному управлінському впливі, незважаючи на несприйняття з боку управління посягань на їх „суверенітет”.

Отже, об'єктивна закономірність свідчить про те, що діалектична протилежність організації та управління є нормальною умовою їх взаємозв'язку, який тільки за умов певного рівня єдності не розривається, а стає ще більш конструктивним. Причому протилежність між організацією та управлінням не є боротьбою, а особливим типом суперечностей, що гармонізують взаємодію організації як сутності та управління як явища. Інакше б вони не змогли існувати як сутність та явище взагалі, оскільки явище є різновидом сутності. Конфлікт між ними як прояв протиріччя являє собою нагромадження нової кількості та нової якості в організації як сутності, яким не відповідає управління як явище, що неминуче викликає необхідність організаційних змін в самому управлінні. Отже, протилежність, конфлікт і відчуження як прояв суперечностей, незважаючи на їх об'єктивний динамізм, у взаємодії організації та управління виступають у ролі об'єкта гармонізації. Про таку гармонізацію мають постійно піклуватися як організація, так і управління, оскільки

це є об'єктивним законом розвитку управління, інакше воно просто не відбудеться не тільки як об'єктивне явище, але і як суб'єктивна діяльність.

Проте гармонізація відносин між організацією та управлінням як певна суперечність зустрічається на своєму шляху з іншим законом – законом заперечення [10, с. 73 – 74]. У найпростішому вигляді це відома діалектична формула заперечення старого й утвердження нового. У відносинах же між організацією як сутністю і управлінням як явищем відчуження пов'язане переважно з витратами автономного існування управління і, значно рідше, з суверенітетом організації. Це зумовлюється насамперед тим, що організація не є об'єктом управління, тому тут не придатна відома формула об'єкт – суб'єкт управління. Йдеться про організацію як сутнісну властивість управління, і тому заперечення в управлінні вирішальною мірою є запереченням і в організації. Хоча можливі варіанти, коли заперечення управління виступає „в чистому вигляді”, коли це стосується власної структури самого управління, тобто невідповідності функціонального призначення управління.

Здійснений аналіз підтверджує те, що організація як сутність і управління як явище мають розглядатися як союз, що відбувся між фундаментальним і прикладним знанням, оскільки термін „сутність” у наведеному баченні має як глибинні (фундаментальні), так і оперативні (прикладні) характеристики. Це і детермінанти управління, і його функціональне забезпечення, оскільки організація із сутності перетворюється на функцію досить видимо хоча б тому, що впорядкування поведінки будь-якого об'єкта, зокрема, персоналу будь-якої соціальної організації безпосередньо входить до професійних обов'язків суб'єкта управління (керівника, менеджера). Відповідно до цілей, завдань і потенціалу певного об'єкта (персоналу) обов'язки керівника визначаються не апіорі, а на основі ретельного аналізу керованого об'єкта [11, с. 332].

Такий аналіз будь-який суб'єкт управління (керівник, менеджер) має здійснювати на основі переведення фундаментальних теоретичних положень і закономірностей в іншу організаційну форму, максимально наближену до управлінської практики, якою є принципи соціального управління. Тому в методологічному плані організаційна сутність управління може бути досить повно відтворена на рівні практичного осмислення принципів соціального управління, що безпосередньо виходять на управлінську практику, але й дотепер ще не мають відповідного наукового забезпечення, а головне – необхідного наукового супроводу. Відомо, що в теорії соціального управління досить переконливо представлені основні принципи управління, кількість яких сягає більше сорока [10, с. 85 – 103]. Вони вказують, насамперед, на різноманітність підходів стосовно управління певними об'єктами. Однак з точки зору загальних організаційних засад соціального управління деякі з принципів ще недостатньо опрацьовані і потребують відповідного наукового глумачення.

Це стосується, насамперед, принципу відповідності системи і методів управління, що нею застосовуються [7, с. 56 – 57]. Ця відповідність часто подається як суб'єктно-управлінський витвір, як наслідок управлінського генія або рівня управлінського менталітету. Але представлення системи і методів управління як суб'єктно-управлінського витвору методологічно слід розглядати як незалежну, досить об'єктивовану залежність, закладену не лише у визначених управлінською наукою постулатах і характеристиках, але й у самому характері суспільних, зокрема, соціально-економічних відносин, оскільки кожний окремий виробничий колектив як система є носієм цих відносин, які, зрештою, й визначають зміст методів управління цим колективом. Система і методи управління як суб'єктно-управлінський витвір повинні мати рівень ефективності, який визначається їх адекватністю цим відносинам. І чим органічніша ця адекватність, тим вищою є ефективність системи і методів управління, що в ній застосовуються. Залежність тут пряма й безпосередня, а якщо говорити про геній управління, то саме у відтворенні цієї залежності він і полягає.

Відповідність системи і методів управління не має якогось незвичного зіткнення. Йдеться про наявність в них необхідної енергії впорядкування, яка за своїм „жаром” має бути на більш високому рівні, що й робить управлінську працю видом гуманітарної творчої діяльності. І це природно, оскільки йдеться про вироблення такого управлінського продукту, який практично не має матеріального еквіваленту виміру з одним неодмінним застереженням: управлінська праця створює такий продукт, прибутковість якого не може бути повністю відтворена і передана її авторові. Але постійне її наближення до такої передачі у певних показниках є загальною організаційною нормою, що набула досить широкого розповсюдження в розвинених країнах, де вважається, що спрямування ресурсів на розвиток управлінського потенціалу є найбільш вигідним використанням капіталу.

Окремо слід зупинитися на проблемі відповідності методів управління, оскільки це потужний організаційний інструмент практичного застосування принципів соціального управління. Їх творче джерело сприймається і в науці, і в практиці соціального управління як щось цілком зрозуміле. І це справді так, лише з одним суттєвим застереженням. Йдеться про застосування суб'єктом управління тільки тих методів управління, які найповніше відповідають потенціалу виробничих відносин керованого об'єкта, а також його здатності до самоорганізації в системі ринкових відносин. А оскільки й соціально-психологічні фактори входять до системи виробничих і ринкових відносин, то й методи управління мають спиратися на них. І не тільки спиратися, а й жититися ними – з постійним відтворенням інтелектуально-професійних можливостей суб'єкта управління (керівника, менеджера) в цю площину. Оскільки принцип відповідності системи і методів управління особливостям і масштабам керованого об'єкта є аксіомою для будь-якого суб'єкта управління при

визначенні методичного інструментарію для здійснення впливу на об'єкт управління [4, с. 23].

До речі, принцип відповідності системи і методів управління особливостям керованого об'єкта зумовлює дещо інший погляд і на принцип об'єктивності управління. У, так би мовити, непрофесійному сприйнятті цей принцип здебільш трактується як здатність суб'єкта управління до об'єктивних суджень, тобто як його об'єктивне ставлення до різних явищ і процесів. Але в суто методологічному і професійному контексті суб'єкт управління має сприймати цей принцип як повну залежність суб'єкта управління від об'єкта управління, і чим більш органічна ця залежність, тим ефективніше спрацьовує принцип об'єктивності в управлінні виробничою кооперацією.

Професійне відтворення управлінської діяльності має враховувати і принцип конкретності управління [12, с. 277 – 282]. Причому, непрофесійне тлумачення цього принципу часто-густо зводиться до зусиль суб'єкта управління отримати достатній фактичний матеріал для певних узагальнень при ухваленні управлінських рішень. І це правильно, оскільки будь-яке управлінське рішення, що ухвалюється без достатньої фактологічної бази, в кінцевому підсумку не матиме й розрахованого рівня конкретності. Але в такому тлумаченні бракує однієї суттєвої ланки, що має неабиякий сенс для суб'єкта управління, який переважно опікується впорядкуванням і спрямуванням керованого об'єкта на реалізацію спільної мети його функціонування і подальшого розвитку. Йдеться про правове поле, зокрема, виробничої діяльності, до якого суб'єкт управління має безпосередній стосунок і яким він має стверджуватися в першу чергу. Тому слід вважати, що принцип конкретності управління в його професійному відтворенні має створювати не тільки фактологію ситуації чи певної виробничої проблеми, а насамперед знаходити для них правове забезпечення. А це означає, що принцип конкретності в управлінні будь-яким соціальним об'єктом передбачає передусім віднайдення в правовому полі країни (чи на міжнародному рівні) найбільш досконалої правової норми для реалізації конкретних управлінських рішень. Це означає не тільки регуляцію відповідальності суб'єкта управління з боку суспільства, але й використання конкретного організаційно-правового й управлінського досвіду для розв'язання проблем, що виникають, тим більше, що в управлінні різними об'єктами є багато схожих властивостей, котрі проявляються в усіх процесах управління, чи то в природі, в живих організмах, чи то в суспільстві [13, с. 32].

Значну організуючу силу несе в собі і такий принцип соціального управління, як принцип стимулювання, в тому числі й управлінської діяльності. Існуюча практика стимулювання викликає необхідність його розчленування не тільки згідно з особливостями керованих об'єктів, але й у зв'язку зі специфікою продуктів, що виробляються працівниками сфери управління і безпосередніми виробниками [12, с.

310 – 318]. Зауважимо, що поняття „безпосередній виробник” стосується й працівників сфери управління, причому всіх категорій, включаючи й вищий адміністративний персонал. Тому стимулювання як принцип управління має застосовуватися для всіх категорій персоналу, діяльність яких стосується виробничого процесу. Різниця полягає лише в тому, що управлінський персонал розробляє критерії стимулювання і забезпечує їх реалізацію як щодо підлеглих їм працівників, так і щодо самих себе, виходячи з розрахунку загального внеску всіх категорій працівників у досягнення цілей виробничого утворення [4, с. 24].

Необхідно підкреслити, що критерії стимулювання управлінської праці більш умовні, ніж праці безпосередніх виробників. Оскільки навіть теоретично неможливе повне відшкодування управлінської праці, що зв'язано з потенціалом її прибутковості, який не може бути підведений під звичайні норми оплати праці. Ця обставина часто є породженням певного соціального розшарування між управлінським і виробничим персоналом, що викликає асоціації в останніх про нерівність оплати праці.

Дещо інакше, ніж в спеціальній літературі [7, с. 57], є необхідність представити й такий принцип управління, як ієрархічність. Як відомо, ієрархічність в управлінні будь-яким соціально-економічним об'єктом трактується як організація системи управління, що має супідрядну структуру вертикального типу. Це та система управління, що характеризується переважно централізованим змістом владно-розпорядчого характеру і не тільки поширена в соціальній практиці, але й має значний потенціал для здійснення доцільної управлінської діяльності, а також для постійного підвищення її ефективності як у системному, так і в елементному аспекті. Однак досить важливий аспект принципу ієрархічності ще не знайшов належного висвітлення в теорії соціального управління. Йдеться про більш широке тлумачення ієрархічності як форми організаційного підпорядкування суб'єктів управління різних рівнів.

Виходячи з цього, принцип ієрархічності, на нашу думку, повинен мати принаймні два аспекти – організаційний та інтелектуальний (чи професійний). Останній аспект має стати основним джерелом ефективності управлінської діяльності, а саме формою об'єктивної колегіальності, коли практично весь управлінський персонал бере участь у розв'язанні принципових управлінських проблем на рівні будь-якого об'єкта управління. Таке бачення принципу ієрархічності дозволить вищому управлінському персоналу піднятися до рівня системної всеосяжності, що сприятиме суттєвому зміцненню всієї системи соціального управління, не кажучи вже про те, що саме ієрархічність є джерелом єдності будь-якої соціальної системи. Тому створення організаційних умов для участі переважної більшості управлінського персоналу (незалежно від рівнів управлінської ієрархії) в підготовці, ухваленні та реалізації управлінських рішень має стати ключовим чинником і головною умовою підвищення ефективності управлінської праці в цілому.

Деяких уточнень, на нашу думку, потребує й принцип колективності соціального управління. Він пов'язується, як правило, з участю безпосередніх виконавців у процесі ухвалення управлінських рішень. Але таке тлумачення не є продуктивним, оскільки готувати і ухвалювати рішення, а тим більше відповідати за їх реалізацію, має той суб'єкт управління (керівник, менеджер), який є фахівцем у сфері управління, особливо тоді, коли йдеться про економічні чи технологічні рішення, пов'язані з проблемами виробництва. Йдеться про функціональне навантаження на управлінських працівників, яке не стосується питань так званої виробничої демократії, оскільки колективність управління як виробничо-технологічна потреба має великий інформаційний зміст. Це говорить про те, що будь-який суб'єкт управління (керівник, менеджер) має володіти повною і достовірною інформацією про внесок у загальну справу кожного робочого місця, підрозділу, відділення тощо, а також про можливість їх розвитку і розвитку керованого об'єкта в цілому. Інакше будь-яке управлінське рішення, ухвалене суб'єктом управління без врахування такої інформації, не сприйматиметься керованим об'єктом або його частиною, тобто таке рішення не одержить необхідної колективної підтримки.

До принципу колективності управління слід віднести й колегіальну форму управління, що породжується спеціалізацією управлінської праці [10, с. 90]. Це має принципове значення для процесу ухвалення управлінських рішень з точки зору достатньої їх компетентності. Зрозуміло, що існує багато складних питань, навіть соціально-управлінського порядку, розв'язання яких не залежить від професійної спеціалізації суб'єкта управління (керівника, менеджера), а є загальною проблемою або загальним інтересом усього персоналу керованого об'єкта. Врахування саме цих обставин і викликає необхідність у колегіальності, пов'язаній з кооперативною організацією спільної діяльності, та потребує впровадження ефективних способів залучення членів колективу до підготовки, ухвалення й виконання управлінських рішень незалежно від розмірів і сфери діяльності тієї чи іншої виробничої структури.

Вимагає деяких уточнень і такий принцип соціального управління, як принцип врахування інтересів і потреб людей, оскільки саме в такій редакції він і представлений в спеціальній літературі [10, с. 100 – 101]. Ці уточнення стосуються необхідності розчленування інтересів і потреб людей, пов'язаних насамперед зі специфікою їх виробничої діяльності. Тут йдеться про врахування інтересів і потреб людини як виробника, в якому має бути зацікавлене як виробниче утворення (тобто суб'єкт управління), так і сам виробник. Зрештою, система сучасного патерналізму, що практикується в Японії, Фінляндії та Швеції, побудована на засадах принципу врахування потреб і інтересів людей, хоча зовні вона часто має дещо інший вигляд.

Іншими характеристиками, на нашу думку, слід користуватися при

тлумаченні та використанні такого принципу соціального управління, як принцип контролю. Широко відома практика контрольної звітності, котра фіксує певну даність за певний час, неефективна, незважаючи на те, що при цьому допущено чимало помилок організаційно-управлінського характеру. За такої форми контролю вже неможливо виправити помилку: її наслідки вже відбулися і певні витрати – також. Тому управлінська доцільність організації контролю буде більш ефективною, якщо основну увагу контролю зосередити на вході у виробничу систему і на процесі її функціонування. Це означає, що організація управлінського контролю стане насамперед процесуальною, тобто такою, що має профілактичне спрямування, хоча підсумковий контроль теж має неабияке значення для здійснення управлінського процесу. Зрозуміло, що управлінська процесуальність присутня в повсякденній діяльності будь-якого суб'єкта управління (керівника, менеджера) не лише як процес підготовки й ухвалення управлінських рішень, але і як процес їх реалізації, що неможливо без якісного виконання контрольної функції.

До цього слід додати, що контроль як принцип соціального управління найбільш потужно проявляється в самому режимові діяльності, тобто в тому порядку, який має достатні внутрішні самоконтрольні потенції, що фактично не потребує зовнішнього контролю як функції, котра спрямована на організацію будь-якої діяльності, в тому числі й управлінської. Ідеал принципу контролю тут полягає в тому, щоби процеси порушення впорядкованості керованого об'єкта не вимагали зовнішнього контрольного втручання, а мали б свої досить потужні внутрішні самоконтрольні механізми. Тому управлінський розрахунок, побудований на прогнозуванні, програмуванні, впорядкуванні, регуляції й координації спільної діяльності будь-якого соціального утворення, повинен знаходити для себе адекватні точки дотику, що реагують на них як на власний суб'єкт впорядковуючого впливу.

Окремого тлумачення вимагає і такий принцип соціального управління, як принцип відповідальності [14, с. 227], що набув досить „зваженого” вигляду у вітчизняній управлінській практиці. Хоча майже в усіх економічно розвинених країнах цей принцип побудований на досить міцних організаційно-правових засадах, які забезпечують відповідальне ставлення суб'єктів управління до виконання своїх функціональних обов'язків. Однак у сфері матеріального виробництва це забезпечення часто потребує відповідної ефективності. Це пов'язується з тим, що значна кількість матеріальних цінностей, яка перебуває в розпорядженні суб'єкта управління, з одного боку, і його особисті матеріальні можливості для відшкодування заподіяної ним шкоди, з іншого боку, є настільки різними, що відшкодування збитків стає практично неможливим. Отже, коло замикається: помилка суб'єкта управління, що завдала об'єкту управління відчутних втрат, не є адекватною у формі прямого відшкодування, внаслідок чого управлінська відповідальність у сфері

матеріального виробництва стає умовною та потребує відповідного теоретико-методологічного розв'язання.

Одним з варіантів розв'язання цієї проблеми, на нашу думку, може стати запровадження системи режимної відповідальності, коли вона так розкладається на управлінських працівників, що жодний з них, незалежно від характеру вчиненої помилки, не може завдати такої шкоди об'єкту управління, яку б він реально не міг відшкодувати. Хоча з суто організаційної точки зору запровадження системи режимної відповідальності суб'єктів управління потребує технологічного забезпечення в управлінській практиці. Це вкрай необхідно не тільки у сфері матеріального виробництва, але й коли йдеться про відповідальність політичних лідерів або суб'єктів, що управляють духовним виробництвом.

Істотного організаційного забезпечення на сучасному етапі суспільних перетворень вимагає й такий управлінський принцип, як принцип прогнозування [8, с. 65]. Адже брак науково обґрунтованого прогнозу суспільного розвитку, зокрема і в сфері матеріального виробництва, чинить негативний вплив на управлінську практику. Це пов'язується з недостатнім використанням суб'єктами управління принципу прогнозування, на яких покладається визначення майбутнього стану об'єкта управління на основі аналізу його сучасного і минулого стану, що є фундаментальним джерелом подальшого суспільного розвитку. Такий прогноз особливо необхідний для суб'єктів управління (керівників, менеджерів) усіх ієрархічних рівнів, оскільки він дозволяє створювати надійну систему орієнтирів і базових розрахунків у часі і в просторі, які, принаймні, на джерельному, тобто фундаментальному рівні виключають потенціальну можливість допущення принципових управлінських помилок. Це особливо небезпечно в умовах трансформаційних змін, коли будь-яка соціальна система, зокрема, економічна, не має достовірних наукових орієнтирів, що повинні бути в основі прогностичного розрахунку її подальшого розвитку.

У цьому зв'язку важливого значення набуває і такий принцип соціального управління, як принцип випереджального розвитку теорії соціального управління стосовно соціально-управлінської практики, яка є безпосереднім споживачем наукової продукції, в тому числі і в сфері матеріального виробництва. Оскільки остання перетворилася нині на найбільш наукоємку сферу діяльності, а управління нею – на найбільш розвинену галузь науки управління, яка не витримує науково незабезпеченого втручання. Тому випереджальний розвиток теорії соціального управління має свою організаційну „матерію” прикладання.

І справді, теорія соціального управління, що нагромаджує науково-практичну інформацію про життєдіяльність суспільства, має використовуватися саме як принцип управління, тобто як те знання, що має безпосередню продуктивну силу. Причому випереджальний розвиток теорії соціального управління – це початкова потреба

ефективного функціонування і розвитку будь-якого суспільства. І якщо наука управління не надає їм достатнього простору, насамперед у сфері організації ефективного управління соціальними об'єктами і процесами, то суспільство не тільки уповільнює свій рух, але й зустрічається у своєму розвитку з різними передбачуваними ситуаціями. Отже, застосування принципу випереджального розвитку теорії соціального управління стосовно соціально-управлінської практики стає нині необхідною умовою нормального функціонування не тільки будь-якого соціально-виробничого об'єкта, але й суспільства в цілому.

#### Висновки

1. Організаційна сутність притаманна соціальному управлінню як певному виду процесуальної діяльності протягом усього відносно замкненого її циклу, що дозволяє кваліфікувати організацію як ключовий чинник і головну якісну ознаку управлінської діяльності. Між цими явищами існує об'єктивний діалектичний зв'язок, оскільки будь-яке управління (в тому числі й соціальне) організується, а будь-яка соціальна організація – управляється.

2. Соціальне управління як свідомий процес, що здійснюється суб'єктами управління різних рівнів, неможливе без організації, оскільки лише у своїй єдності вони забезпечують управлінський вплив на соціальну систему заради досягнення певної мети суспільного розвитку. Звідси й випливає, що організація є сутнісною ознакою соціального управління, оскільки вона у своїй якісній визначеності є відносно самостійною функцією процесу управління і відносно самостійною стадією управлінського циклу. Проте в організації як сутності соціального управління знаходять своє відображення всі функції процесу управління, тобто організація притаманна всім функціям соціального управління, а також усім стадіям управлінського циклу саме тому, що вона є не тільки їх сутнісною властивістю, але й ключовою, тобто родовою їх ознакою.

3. При визначенні змісту організації як сутності соціального управління слід врахувати всі відносини і зв'язки між організацією та управлінням. Однак логіка соціологічного аналізу вимагає насамперед виявлення основного відношення, що визначає характер усіх інших відношень організації стосовно соціального управління. Таким визначальним сутнісним відношенням організації є природна її тотожність з управлінською сутністю. Оскільки протиріччя відносин і зв'язків між управлінням і організацією утворюють цю тотожність, а також не тільки визначають місце організації в управлінському процесі (циклі), але й роблять сутність управління стосовним сутності організації як прояву управлінської діяльності.

4. Джерело суперечності функціональних відношень організації як сутності соціального управління міститься на перетині переходу від організації як сутності однієї з функцій процесу управління, тотожній

певній стадії управлінського циклу, до організації як сутності управління взагалі, що об'єктивно притаманне будь-якій стадії управлінського циклу і будь-якій функції процесу управління. При цьому самі функції процесу управління не перебувають в стадіях управлінського циклу у вигляді певних „підстадій”, хоча такий поділ в безпосередній управлінській діяльності звичайно можливий. Сенс такого поділу визначається обсягом, складністю та рівнем об'єкта соціального управління і, відповідно, самого суб'єкта управління. В практиці управління спільною діяльністю людей, зокрема, проявляється межа такого поділу: із сутності організації випливає функція управління, а з функції управління – одна з характеристик організаційної діяльності суб'єкта управління.

5. У загальному контексті організаційні основи соціального управління проявляють себе в упорядкуванні спільної діяльності людей, вищою формою якої в історії людської цивілізації є кооперативна організація. Причому ключова роль організації як фундаментального чинника управлінської діяльності диктується самою діалектикою управління як суспільного феномена й завданнями, які висуває перед соціальним управлінням розвиток сучасної постіндустріальної цивілізації. Отже, українському суспільству, що здійснює трансформацію своєї соціальної системи, слід наполегливо прямувати до постіндустріальної цивілізації, організаційно перебудовуючи та впорядковуючи власну систему соціального управління на ґрунті результатів наукових розвідок організаційно-управлінських явищ, що мають здійснюватися в моніторинговому режимі.

#### Література:

1. Туленков М. В. Організаційна взаємодія в системах соціального управління (соціологічний аналіз): Монографія. – К.: ІПК ДСЗУ, 2005. – 222 с.
2. Туленков М. В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1998. – 136 с.
3. Туленков Н. В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту: Монографія. – К. – Ніжин: Аспект-Поліграф, 2006. – 312 с.
4. Туленков М. В. Організаційна впорядкованість систем соціального управління (модель соціологічного аналізу). – К.: ІПК ДСЗУ, 2006. – 102 с.
5. Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом. – М.: Политиздат, 1977. – 382 с.
6. Хан С. М. Управленческие отношения социума. – М.: Мысль, 1982. – 208 с.
7. Основы современного социального управления: теория и практика / Под ред. В. Н. Иванова. – М.: Экономика, 2000. – 271 с.
8. Карпичев В. С. Организация и самоорганизация социальных систем: Словарь. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 126 с.
9. Путеводитель по методологии Организации, Руководства и

Управления: Хрестоматия по работам Г. П. Шедровицкого. – М.: ДЕЛО, 2203. – 160 с.

10. Лукашевич М. П., Туленков М. В. Менеджмент соціальної роботи: теорія і практика: Навч. посіб. – К.: Каравела, 2007. – 296 с.

11. Теория управления: социально-технологический подход: Энцикл. словарь / Под ред. В. Н. Иванова, В. И. Патрушева. – М.: Муниципальный мир, 2004. – 672 с.

12. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом (Опыт системного исследования). – М.: Политиздат, 1973. – 390 с.

13. Гвишиани Д. М. Организация и управление. – М.: Изд-во МГТУ им. Н. Баумана, 1998. – 332 с.

14. Управление персоналом: Энцикл. словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с.