

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-27>

УДК 331.1:658.3

**Олійник Надія Юрївна**кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6978-6863>**Nadiya Oliynyk**

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

**ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ  
НА ЗАГАЛЬНЕ СТАВЛЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ДІЯЛЬНОСТІ****THE INFLUENCE OF SOCIAL MANAGEMENT  
ON THE GENERAL ATTITUDE EMPLOYEES TO ACTIVITY**

**Анотація.** У статті проаналізовано системний підхід соціального управління, що здійснюється через цілеспрямований, організований та регульований вплив на колективну діяльність людей, з метою ефективного досягнення загальних результатів. При цьому описано фактори праці, що впливають на задоволення роботою як результат досвіду роботи індивіда. Розглянуто особливості ставлення людини, що відображають переконання та поведінкові тенденції, спрямовані на певних людей або колектив та запропоновано підходи щодо поліпшення передбачення поведінкових процесів. Обґрунтовано важливе ставлення працівника до роботи через відданість організації, зазначено високий ступінь відданості організації. Також схарактеризовано види управлінської етики, що мають вплив на задоволення від роботи та формують особистісні відмінності працівників або групи в проявах етичної поведінки. Узагальнено основні напрями сприяння моральному керівництву та етичному ставленню на робочому місці.

**Ключові слова:** соціальне управління, соціально-трудова колектив, задоволення від роботи, ставлення працівників, відданість організації, управлінська етика.

**Summary.** The article analyzes social management, which is carried out through purposeful, organized and regulated influence on the collective activity of people, with the aim of effectively achieving general results. The social approach of social management is more focused on the organizational culture and motivation of employees, namely job satisfaction, which depends on general attitudes towards activities. Managerial influences in the social environment depend on the human factor and collective relations. Labor factors that affect job satisfaction as a result of an individual's work experience are becoming important. Therefore, the sources for all employees are interest in work, the degree of physical activity, working conditions, remuneration in the organization and the characters of colleagues. Peculiarities of a person's attitude reflecting beliefs and behavioral tendencies aimed at certain people or a team are also considered, and approaches to improving interaction in a social and labor team are proposed. The features of the individual's behavior intentions due to the attitude towards the environment, according to the behaviorist model of intentions, are determined. However, there is a set of relevant attitudes to work that may relate to different aspects of work, and an employee may be satisfied only with certain aspects of work performance. The importance of the employee's attitude to work due to loyalty to the organization is substantiated. Sources of commitment to the organization may differ for each specific person. Loyalty to the organization tends to grow under the condition of effective social management: development of ties with the organization and colleagues, positive attitude to work; opportunities on the labor market decrease with age, which leads to dependence on this job. Also characterized are the types of management ethics that have an impact on job satisfaction and shape the personal differences of employees or groups in the social and labor environment. The terms of managers' ethics are indicated: immoral, moral and immoral. Managers and employees must promote the establishment of ethical beliefs and behaviors in order to analyze problems in the workplace. At the same time, it is important to take into account the ethical attitude of employees, conducting interviews involving employees with a positive attitude to work, the ethics of evaluating the work performance process, and measures to influence organizational culture.

**Keywords:** social management, social and labor team, job satisfaction, employee attitude, commitment to the organization, managerial ethics.

**Постановка проблеми.** В контексті соціального управління особливого значення сфера людської діяльності, а саме задоволення від роботи,

що виникає внаслідок розподілу праці та впливу людини на різні процеси (технологічні, економічні, соціальні) для досягнення певних цілей.

Особливий інтерес для менеджерів становлять джерела задоволення від роботи, оскільки вони часто визначають заходи, яких необхідно вжити для підвищення задоволення працівників від роботи, а також складний взаємозв'язок між задоволенням роботою та виконанням роботи.

Завдяки системному підходу соціального управління будь-яка організація розглядається у сукупності взаємопов'язаних певних елементів, таких як люди, структура, задачі й технології, що зорієнтовані на досягнення різноманітних цілей в умовах сучасного мінливого зовнішнього середовища. Зазначені елементи не існують і не функціонують поодиночки. Наразі організація потребує сучасного управління стану упорядкованості досягнення належного ступеня координованості різних ланок менеджменту на засадах загальних ставлень до діяльності. Соціальне управління як особливий вид управлінської діяльності, забезпечує виконання відповідних соціальних завдань через регламентовану організаційну структуру, що спрямована на забезпечення та підвищення рівня життя, поліпшення умов праці і побуту людей. При цьому, успішне управління має здійснюватися на основі зворотного зв'язку лише тоді, коли керуюча система отримуватиме інформацію про ефект (задоволення), що досягається дією суб'єкта управління, про досягнення (або недосягнення) поставленої мети чи завдань.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми становлення системи управління персоналом займають важливе місце у працях провідних українських вчених, серед яких варто зазначити праці таких дослідників, як В. Адамчук, С. Дзюба, Д. Іванцевич, В. Колпаков, О. В. Крушельницька, М. Лукашевич, М. Туленков, Л. Шимановська-Діанич та інших. Також дослідники (В. Близнюк, Д. Богиня, О. Грішнова, А. Колот, О. Новікова, А. Чухно) неодноразово зверталися до питань управління персоналом, проте окремі з них стосувалися удосконалення побудови організації з урахуванням намірів працівників, що залежить від задоволення роботою та інших характеристик.

Системний підхід соціального управління більшою мірою має бути орієнтований на організаційну культуру та мотивацію працівників, а саме задоволення роботою, що залежить від загальних ставлень до діяльності. Діяльність організації спрямована на підвищення якості, на ефективне задоволення потреб усіх, хто працює в ній і користується її послугами. Відповідно орієнтація стратегічного планування діяльності взаємодоповнює тактику розв'язання ситуаційних проблем, що виникають в організації. Дослідження М. Дмитренко, Д. Єременко, С. Кальченко, С. Мороз, Р. Олексенко, С. Пасека, Н. Трусової та інших науковців обґрунтовують необхідність соціального управління

спрямованого на розвиток у працівників навичок самоконтролю (управління часом, мотивацією, стресом опірність і відновлення, розвиток емоційного інтелекту), що є основою ставлення та поведінки до основних видів діяльності. Напрацьовані дослідження з особливостей управління характеризуються певними підходами до пояснення управлінських проблем сьогодення, проте посилюється різноманітність бачення соціального управління, як одна з тенденцій сучасного розвитку суспільства. Аналізуючи дослідження за проблематикою соціального управління, виявляється наявність різних поглядів, що потребують їх систематизації при конкретних обставинах соціально-трудова відносин.

**Мета статті** полягає у систематизації важелів впливу соціального управління на задоволення роботою працівників як загальних ставлень до діяльності, а також узагальнення факторів задоволення працею.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Соціальне управління відбувається за спільної діяльності людей, незалежно від масштабів цієї діяльності та місця проведення, але має важелі відповідно до задоволення роботою та ставленням до неї. При цьому, системний підхід управління здійснюється через цілеспрямований, організований та регульований вплив на колективну діяльність людей, з метою ефективного досягнення загальних результатів. Так, А. Колот характеризує сферу соціального управління за такими елементами: управління суспільством, державне управління, управління в громадських організаціях, управління виробництвом. Науковець Г. Щокін вважає основними видами соціального управління є: адміністративно-державне управління, управління соціально-культурною сферою, управління матеріальним виробництвом [1; 5].

Важливо зазначити, що управлінські впливи в соціальному середовищі залежать від провідного людського фактора та колективних відносин. Соціальне управління має спрямування на взаємоузгодження людської взаємодії, виконання завдань, ставлення до діяльності відповідно до встановлених цілей. Ставлення є ще одним різновидом індивідуальних відмінностей, що впливають на поведінку людини. Ставлення відображає відносно тривалі почуття, переконання та поведінкові тенденції, спрямовані на певних людей, групу, ідею чи об'єкт. Ставлення також відображає індивідуальний досвід та виховання. Ставлення складається з:

- афективної компоненти або почуттів, емоцій, настроїв та емоцій щодо особи, ідеї, події чи об'єкта;
- когнітивної компоненти або переконань, поглядів, знань чи інформації;
- біхевіористської компоненти або схильності діяти за сприятливої чи несприятливої оцінки чого-небудь [3].

Тому, можна припустити, що ставлення зумовлюють чи спричиняє поведінку людей або ж зв'язку між ставленням та поведінкою не існує. Проте передбачення поведінки, можна поліпшити за умови врахування таких підходів як: загальне ставлення найкращим чином передбачає загальну поведінку; специфічне ставлення найкраще передбачає специфічну поведінку; що менше часу минає між оцінкою ставлення і поведінкою, то змістовнішим буде зв'язок між ставленням і поведінкою. У моделі зв'язку між ставленням і поведінкою, що зображено на рисунку 1, орієнтація на певні наміри особи щодо стилю поведінки робить саму поведінку передбачуванішою та зрозумілою, тобто наміри залежать як від ставлення, так і від норм поведінки. Норми виявляють правила поведінки або належне поведіння, яке члени групи чи суспільства вважають за правильне. Отже, норми спричиняють суспільний тиск на вибір поведінки. Якщо і ставлення, і норми позитивні стосовно поведінки, намір індивіда поводитися певним чином зміцнюється. Якщо ставлення і норми суперечать одні одним, то їхня відносна сила може визначити намір індивіда та відповідно його поведінку. Згідно з біхевіористською моделлю намірів, переконання індивіда щодо певної поведінки впливають як на ставлення, так і на норми. Представлена модель біхевіористських намірів допомагає пояснити, чому взаємозв'язок між ставленням і поведінкою іноді сильний, а іноді виявляється слабкий.

Модель біхевіористських намірів також дає й інше пояснення поведінки: реальна або усвідомлена ситуаційна, внутрішня перешкода або обмеження можуть запобігти певній поведінці особи. Наприклад, хтось має намір швидко та ефективно виконати завдання, але йому бракує навичок. Більше того, просте сприйняття чи віра в це можуть не дати змоги особі виконати це завдання (це має такий самий ефект, як і справжня відсутність навичок). Ця модель здається цілком придатною для передбачення певної поведінки в організаціях, включаючи плинність робочої сили. Загалом зв'язок між ставленням і поведінкою важливий для розуміння деяких аспектів соціального

управління, а саме загальне ставлення до роботи, яке часто називають задоволенням від роботи.

Для менеджерів особливий інтерес становлять джерела задоволення від роботи, оскільки вони часто визначають заходи, яких необхідно вжити для підвищення задоволення працівників від роботи, а також складний взаємозв'язок між задоволенням роботою та виконанням роботи. Люди сприймають задоволення роботою як єдину концепцію, тобто людина може бути або задоволена, або незадоволена своєю роботою. Проте існує набір відповідних ставлень до роботи, які можуть стосуватися різних аспектів праці, при цьому працівники можуть бути задоволені тільки деякими аспектами виконання роботи.

Джерела задоволення чи незадоволення роботою варіюються залежно від конкретної особи. Важливими джерелами для всіх працівників є зацікавленість роботою, міра фізичної активності, робочі умови, винагорода в організації (наприклад, рівень оплати праці) та характері колег. В таблиці 1 представлено перелік факторів, які відносяться до рівня задоволення працею. Важливим висновком із взаємозв'язків цих факторів є те, що задоволення роботою слід розглядати як результат досвіду роботи індивіда. Таким чином, високий рівень незадоволення може вказувати менеджеру на те, що існує проблема, наприклад, з умовами праці, персональним інтересом, фізичними факторами, системою винагород чи роллю працівника в організації.

Іншим важливим ставленням до роботи є відданість організації, що виявляє ступінь участі працівників у справах організації та ідентифікації з нею. Високий ступінь відданості організації характеризується:

- вірою у цілі та цінності організації та їхнім сприйняттям;
- бажанням докладати значних зусиль від самої організації;
- прагненням підтримувати членство в організації [6].

Організаційна відданість дає більше можливостей, ніж лояльність, прагнення зробити значний внесок в досягнення цілей організації. Вона є скоріше ставленням до роботи, ніж задоволенням нею, оскільки застосовується до всієї органі-



Рисунок 1 – Модель біхевіористських намірів

Джерело: [3, с. 66]

Таблиця 1 – Вплив різноманітних факторів праці на задоволення роботою

Фактори праці	Впливи
<b>Сама робота</b>	
Виклик	Розумово складна праця, яку люди можуть успішно виконувати, дає задоволення.
Фізичні вимоги	Виснажлива робота не дає задоволення.
Персональний інтерес	Особиста зацікавленість сприяє задоволенню.
Структура винагород	Справедлива винагорода, що має зворотний ефект від виконання, сприяє задоволенню роботою.
<b>Умови праці</b>	
Фізичні фактори	Задоволення залежить від того, наскільки відповідають умови праці фізичним потребам.
Досягнення цілей	Умови праці, які сприяють досягненню цілей, дають задоволення.
Самість	Високе почуття власної гідності відіграє провідну роль у задоволенні роботою.
Інші в організації	Люди задоволені керівництвом, колегами чи підлеглими, які допомагають їм отримати винагороду. І вони будуть більш задоволені колегами, які дивляться на речі так само, як вони.
Організація і управління	Люди будуть задоволені тією організацією, яка проводить політику та процедури, що допомагають їм отримати винагороду. Вони будуть незадоволені роботою, якщо повинні будуть виконувати конфліктну та/чи двояку роль.
Додаткові пільги	Для більшості пільги не мають сильного впливу на задоволення роботою.

Джерело: складено автором на основі [2]

зації, а не лише до роботи. Більше того, відданість зазвичай стабільніша, ніж задоволення, тому що буденні події не змінюють її прояву. В плані задоволення роботою джерела відданості організації можуть відрізнитися для кожної конкретної людини. Первісна відданість працівників організації визначається індивідуальними характеристиками (особистість та цінності), а також тим, як досвід роботи відповідає їхнім очікуванням. Відданість організації зазнає впливу досвіду роботи з тими самими факторами, які спричиняють внесок в організаційну відданість: оплата, зв'язок із керівництвом та колегами, умови праці, можливість підвищення і т. ін. за умови ефективного соціального управління, з часом відданість організації має тенденцію до посилення, тому що: 1) індивіди розвинули міцніші зв'язки з організацією і колегами; 2) старші мають деякі переваги, які розвивають позитивніше ставлення до роботи; 3) можливості на ринку праці з віком зменшуються, що зумовлює більшу залежність від даної роботи.

Регулярне відвідування роботи значно вище серед працівників із великою відданістю організації. Віддані особи прагнуть більшої цілеспрямованості та меншого марнування часу на роботі, а також позитивного впливу на типові виробничі заходи. Ефективне соціальне управління може сприяти підвищенню відданості та лояльності щодо організації на засадах довіри й поваги, а також у підвищенні відданості шляхом застосування системи винагород і продуктивної праці, а не збільшенням тривалості робочого часу.

Важливо зазначити, що особистісні відмінності та етична поведінка дедалі більше привертає уваги саме в соціально-трудовах відносинах організації, що також впливає на задоволення роботою.

Наприклад, дослідження показало, що запровадження контролю та розвитку когнітивної (пізнавальної) моралі важливі для пояснення етичності поведінки людей. Розвиток когнітивної моралі як оцінка з оглядом на правильне й неправильне стає менш залежною від впливів ззовні та менш зорієнтованою на самого себе, що влаштовує індивіда. На вищих рівнях когнітивної моралі в людей розвивається глибше розуміння принципів оцінки, етичної поведінки та балансування між індивідуальними та соціальними правами. Дослідники показали, що люди з вищим внутрішнім контролем виявляють при прийнятті організаційних рішень етичнішу поведінку, ніж люди з більшим зовнішнім контролем. Особи з вищим рівнем розвитку когнітивної моралі поведуть себе більш етично, ніж інші.

Тому, розглянемо види управлінської етики Арчі Керола, професора менеджменту, який припустив, що терміни неморальний, моральний і аморальний означають важливі етичні відмінності між менеджерами. Управлінська поведінка, позбавлена будь-яких етичних принципів, називається неморальним менеджментом. Ті, хто практикує неморальне управління, переконані в потребі максимально використовувати можливості задля корпоративних або власних цілей. Якщо результат задовольняє, то будь-який метод виправданий. Навіть юридичні стандарти є бар'єрами для подолання, а не вказівками щодо належної поведінки. Протилежним за змістом є моральний менеджмент, коли поведінка менеджерів і працівників зорієнтована на дотримання етичних норм, професійних стандартів поведінки та погодження з існуючими правилами та законами. Моральне управління не означає відсутності зацікавленості в прибутках. Однак моральний менеджер не буде пересліду-



вати мету отримання прибутків, якщо це суперечить закону та етичним принципам. Управлінська поведінка, байдужа до питань етики, характеризується як аморальний менеджмент. Аморальні менеджери та працівники не усвідомлюють етичних чи моральних питань і діють, не враховуючи впливу, який спричиняють їхні дії [3, с. 71–72].

Менеджери і працівники повинні сприяти встановленню рамок етичних переконань та поведінки для того, щоб аналізувати проблеми на робочому місці. Як зазначалося раніше, організація не може безпосередньо управляти вимірами особистості (наприклад, локусом контролю) або когнітивними індивідуальними відмінностями (наприклад, розвитком когнітивної моралі). Проте менеджери можуть сприяти моральному керівництву та етичному ставленню на робочому місці таким чином:

1) Визначивши етичне ставлення, необхідне для функціонування організації. Після того як буде визначено важливі моменти етичного ставлення, його розвиток можна забезпечити шляхом навчальних програм для працівників;

2) Вибравши працівників з бажаними ставленнями. Організація повинна розробити і використовувати стандартні питання для співбесіди, які б дали змогу оцінити етичні цінності апліканта;

3) Впровадивши етику в оцінку процесу виконання. Критерії, згідно з якими відбувається оцінка, матимуть важливий вплив на ставлення до роботи. Організаціям слід зробити етичні питання частиною опису роботи;

4) Встановивши культуру роботи, яка б посилювала етичне ставлення. Менеджери й організації можуть вживати заходи для впливу на організаційну культуру. Ця культура, своєю чергою, має значний вплив на етичну поведінку в організації.

Враховуючи запропоновані напрями поліпшення задоволення роботою, що залежать від моральних переконань, організації можуть зробити конструктивні кроки щодо сприяння етичному ставленню та поведінці серед менеджерів і працівників.

**Висновки.** Отже, зв'язок ставлення до роботи поведінка може стати чіткішим, коли наміри індивіда щодо його поведінки відомі, а специфічне ставлення і норми, пов'язані з поведінкою, значно зрозуміліші та передбачувані. Задоволення роботою як загальний набір ставлень працівника до роботи дає можливість менеджеру впливати через фактори праці, відповідно зазначених характеристик та етичних норм. Також важливим ставленням до роботи є відданість організації, при цьому задоволення, і відданість пов'язані з поведінковими процесами соціального управління.

Сутнісні характеристики соціального управління виявляються у діяльності, що повинна ефективно впливати на поведінкові процеси та волю працівників, узгоджуючи їх взаємовідносини та спільні дії. Тому управлінський вплив має бути цілеспрямований, враховуючи проміжні та кінцеві результати спільної діяльності.

### Список використаних джерел:

1. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / Колот А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
2. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Менеджмент соціальної роботи: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Каравела, 2018. 296 с.
3. Дон Гелрїгел та ін. Організаційна поведінка / перекл. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
4. Ісаченко В.П. Система організації соціальних служб : навч. посіб. Умань, 2022. 206 с.
5. Щокін Г.В. Теорія соціального управління : монографія. Київ : КНЕУ, 1996. 636 с.
6. Cohen A. Organizational commitment and turnover : A meta-analysis. *Academy of Management Journal*. 1993. № 36. P. 1140–1157.

### References:

1. Ekonomika praci ta socialno-trudovi vidnosini (2009) [Labor economy and social and labor relations] / Kolot A. M., Grishnova O. A., Gerasimenko O. O. et al.; za nauk. red. d-ra ekon. nauk, prof. A. M. Kolota. Kyiv: KNEU, 711 p. (in Ukrainian)
2. Lukashevich M. P., Tulenkov M. V. (2018) Menedzhment socialnoyi roboti: teoriya i praktika [Work management: theory and practice]. Kyiv: Karavela, 296 p. (in Ukrainian)
3. Don Helrihel et al. (2001) Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior] / perekl. z anhl. I. Tarasiuk. M. Zarytska, N. Haidukevych. Kyiv: Vyd-vo Solomii Pavlychko "Osnovy", 726 p. (in Ukrainian)
4. Isachenko V. P. (2022) Sistema organizaciyi socialnih sluzhb [System of organization of social services]. Uman, 206 p. (in Ukrainian)
5. Shokin G. V. (1996) *Teoriya socialnogo upravlinnya* [Theory of social management]: monografiya. Kyiv: KNEU, 636 p. (in Ukrainian)
6. Cohen A. (1993) Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, no. 36, pp. 1140–1157.

Стаття надійшла до редакції 22.01.2024