

УДК 371

*Т. М. Бернацька,
Науково-навчальний інститут
менеджменту та психології
ДВНЗ «УМО» НАПН України*

**ОСНОВНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ
УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ПРОФЕСІЙНО-
ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Анотація. У статті розкриті основні чинники формування та розвитку управлінської культури керівника професійно-технічного навчального закладу в умовах сучасного стану професійно-технічної освіти.

Ключові слова: культура управління, управлінська культура, управлінська культура керівника навчального закладу.

Т. М. Бернацька

**ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

Аннотация. В статье раскрыты основные факторы формирования и развития управленческой культуры руководителя профессионально-технического учебного заведения в условиях современного состояния профессионально-технического образования.

Ключевые слова: культура управления, управленческая культура, управленческая культура руководителя учебного заведения.

Т. Bernatskaya

**THE KEY FACTORS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF
CULTURE MANAGEMENT OF HEAD OF VOCATIONAL EDUCATIONAL
INSTITUTIONS**

Annotation. In the article the author reveals the main factors of formation and development of the administrative culture of head of vocational educational institutions in terms of the current state of vocational education.

Keywords: management culture, management culture, management culture of head of the institution.

Постановка проблеми. Сучасний стан професійно-технічних навчальних закладів знаходиться в умовах реорганізації професійно-технічної освіти на межі перехідного періоду. Для нього характерні зростання соціального напруження та конфлікти, нестабільність та кризи, в країні стало загострення проблеми управлінської некомпетентності кадрів. В цих умовах стає очевидним, що роль управління освітніми закладами як соціального інституту є першочерговою для життя нашого суспільства. Чинником інноваційної активності людини є здобуті знання і рівень її культури та компетентності.

В контексті підготовки фахівців для різних галузей економіки проблема управлінської культури набуває особливого значення. Вирішення цієї проблеми приведе до цілеспрямованого розвитку фахових знань і вмінь керівника як управлінця-професіонала. Саме такий керівник зможе спрямувати свою діяльність на розвиток сучасного навчального закладу, себе та своєї країни.

Професійний підхід щодо формування та розвитку управлінської культури та компетентності у керівника навчального закладу, дієво впливатиме на результативність управління сучасним професійно-технічним навчальним закладом, а також допоможе подолати в Україні проблеми управлінської некомпетентності кадрів або хоча б зведе їх до мінімуму.

Стан дослідження проблеми. Аналіз літературних вітчизняних джерел з проблем культури управління показує, що спостерігаються тенденції, які в цілому відображають дослідження вітчизняними фахівцями. Комплексний підхід до розв'язання проблем, пов'язаних із розвитком професіоналізму керівників навчальних закладів, розкрито в ґрунтовних працях відомих українських дослідників: В. Андрющенка, Г. Балла, І. Беха, Є. Барбіної, С. Гончаренка, В. Гриньової, Т. Дмитренко, І. Зязюна, В. Кременя, В. Кудіна, В. Лозової, Н. Ничкало, І. Підласого, О. Пехоти, І. Прокопенка, Л. Пуховської, О. Романовського, О. Савченко, С. Сисоєвої, В. Семиченко, Г. Тимошко та ін. Останнім часом інтерес до вивчення природи компетентності людини в різних видах фахової діяльності стрімко зростає. Про це свідчить значний обсяг

наукових і методичних публікацій (К.О. Абульханова-Славська, А.О. Деркач, Д.Б. Ельконін, І.О. Зимня, І.А. Зязюн, А.К. Маркова, Л.М. Мітіна, Л.А. Петровська, М.О. Холодна, А.В. Хуторський, М.А. Чошанов та ін.)¹. Дослідженню проблеми розвитку управлінської компетентності присвячені наукові праці В. Маслова, В. Беспалька, В. Бондаря, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, О. Зайченко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, В. Олійника, В. Пікельної, М. Поташника, В. Семиченко, Т. Сорочан, О. Тонконової, Г. Тимошко, П. Третьякова, Г. Федорова, Є. Хрикова, П. Худоминського, А. Чміля, Т. Шамової тощо². Питаннями професійної компетентності займаються педагоги, психологи, соціологи, менеджери освіти та ін. Проблема професійної компетентності розглядалась у працях К. Б. Віаніс-Трофименко, М. В. Гордієнка, В. М. Гриньової, М. М. Зароцького, І.О. Зязюна, Н. В. Кузьміної, Г. В. Лісовенко, С. Д. Максименка, А. К. Маркової, Г. І. Приходько, А. Є. Радченко, Л.Є. Сігаєвої, В. І. Свистун, Н. Б. Щокіної та ін.³

Проведений аналіз психолого-педагогічної літератури та наукових досліджень сучасних учених свідчить, що проблема формування управлінської культури у керівників навчальних закладів ще не знайшла свого належного науково-методичного вирішення. Однак певна теоретико-методологічна база для вирішення цих завдань уже створена.

Мета статті полягає в уточненні поняття управлінської культури та розкритті основних чинників формування і розвитку управлінської культури у керівників професійно-технічних навчальних закладів.

Виклад основного матеріалу. Культура охоплює всі досягнення людини в процесі її розвитку як у сфері матеріального виробництва, так і в духовному житті. Вона полягає в знаннях людства, змісті праці, навичках і практичному досвіді, набутих ним.

¹ Щербань П.М. Мистецтво управління – це передовсім мистецтво бути чесним / П.М. Щербань // Освіта і управління. – 1998. – Т 2. – № 4. – С. 83-90.

² Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : Навч. посіб. для студ. екон. вузів. / [М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова]. – К. : "Кондор", 2002.

³ Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Видавничий дім "Професіонал", 2004.

Культура людства надзвичайно динамічна, оскільки сучасне покоління може розвиватися лише на основі творчого використання культурних цінностей попередніх поколінь. Суспільство відтворює й удосконалюється, тільки наслідуючи і творчо опрацьовуючи вже нагромаджені багатства.

Культура управління є складовою людської культури і формою використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. За змістом це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

Культура управління як складова загальнолюдської культури має разом з тим особливості, які відрізняють її від усіх інших видів і форм культури. Їх можна проілюструвати на основі вимог, які висуваються до культури управління та показників оцінки рівня культури управління:

- прагнення до розвитку (наявність тенденції до ускладнення змісту системи, зв'язків, зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг тощо);
- динамізм (швидкість змін системи під впливом будь-яких факторів);
- цілеспрямованість (здатність системи досягати цілей);
- цілісність (наявність і використання системою властивостей, яких немає в складових системи), синергетичний ефект;
- зв'язність (наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, торговельних та інших зв'язків);
- відкритість (взаємодія системи з іншими і сприйняття зовнішньої інформації тощо).

Однак на практиці оцінити культуру управління за згаданими вище загальносистемними показниками досить складно через недостатнє опрацювання кількісних методів їх вимірювання. Тому рівень культури управління можна оцінити не за загальносистемними показниками, а користуючись відповідними показниками для окремих елементів системи.

Сюди відносять показники, які характеризують дотримання системою і її складовими моральних, юридичних, економічних, організаційних, технологічних та естетичних норм.

Моральні норми регулюють поведінку людини в сфері моралі, всі відносини в суспільстві, у тому числі, управління. Дотримання моральних норм у процесі управління є важливим показником рівня його культури.

Юридичні норми управління містяться в державно-правових і організаційно-правових нормативних актах. Від імені народу державні органи встановлюють межі управління на кожному рівні, місце підприємства в системі суспільного виробництва, права і повноваження осіб у різних формах діяльності з управління. Рівень культури управління значною мірою залежить від ступеня розробки юридичних норм і використання їх у процесі управління.

Економічні норми встановлюють значення економічних показників, які мають бути досягнуті в процесі господарської (комерційної) діяльності. До них, наприклад, відносять фінансово-кредитні і вартісно-калькуляційні норми, норми рентабельності і взаємовідносин з бюджетом, економічного стимулювання тощо. Наявність економічних норм і ступінь їх дотримання в процесі управління також характеризують культуру управління.

Організаційні норми встановлюють структуру організації, склад і порядок діяльності окремих підрозділів і осіб, а також їх взаємовідносини і взаємодію, правила внутрішнього розпорядку, послідовність і періодичність виконання різноманітних операцій та різних видів діяльності з управління. В процесі розробки та використання організаційних норм мають також бути чітко встановлені та зафіксовані обов'язки працівників, обсяг, напрями, періодичність і місця формування інформації, процеси її опрацювання та використання.

Технічні норми встановлюють пропорції між живою та неживою працею. Ґрунтуючись на наукових рекомендаціях, система управління застосовує норми оснащеності підрозділів підприємства, які виконують управлінські функції, відповідними технічними засобами.

Естетичні вимоги та норми поширюються як на технічні засоби та пристрої, які використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище.

На практиці розрізняють також реальну та еталонну культуру управління.

Реальна культура управління – це певний фактично досягнутий рівень розвитку управлінської діяльності в тій чи іншій галузі. Реальна культура розглядається як комплексна, узагальнююча характеристика управлінської праці, яка віддзеркалює його якісні риси та особливості.

Еталонна культура відображає найбільш високий, який можна досягти на даному етапі розвитку, рівень управління, тобто еталон його досконалості. Тут мається на увазі культура управління, яка ґрунтується на загальноновизнаних у суспільстві вимогах до управлінських кадрів; нормах спілкування людей, у даному випадку управлінських та неуправлінських працівників; нормах права та естетики; на прогресивних науково обґрунтованих вимогах до організації управлінської праці, порядку здійснення функцій управління. В еталонній культурі втілені загальнозначущі потреби та інтереси.

Враховуючи вище сказане, про еталонну культуру говорять як про сукупність сучасних прогресивних вимог, які висуваються до менеджерів, способів та процесу їхньої праці, обумовлених принципами і нормами моралі, права, естетики організації та цілями здійснення управління. Еталонна культура представляється як ідеальний прообраз майбутньої реальної культури управління. Вона спрямована на досягнення управлінського ідеалу.

Вимоги, які складають зміст еталонної культури управління, досить багаточисельні, складні та різноманітні. Тому реальна культура управління формується поступово через повсякденну працю управлінців працівників, в їх навчанні на кращих зразках, у процесі системного аналізу результатів діяльності та недоліків у роботі, а також при їх подоланні.

Формування культури управління відбувається під впливом таких факторів:

- підвищення рівня загальної культури населення України;
- підвищення рівня загальної та спеціальної освіти громадян;
- розвиток теорії управління підприємством;
- накопичення практичного досвіду ефективного управління господарськими (комерційними) об'єктами;
- підвищення кваліфікації працівників;
- виховання управлінських працівників;
- зростання вимог до керівників.

Урахування й реалізація вимог культури управління в процесі різноманітної діяльності органів управління дають можливість підвищити якість управлінської праці, спростити різні управлінські операції і сам процес управління, поліпшити умови праці керівників, забезпечити узгоджену роботу апарату управління.

Культура менеджменту сприяє успішному вирішенню багатьох соціально-економічних завдань, які виникають в управлінні підприємством. Ефективна робота апарату управління, його структурних підрозділів та окремих управлінських працівників можлива тільки при високому рівні культури управління.

В сучасних умовах дотримання вимог культури управління дає можливість досягти більш чіткої та злагодженої роботи працівників апарату управління, раціонально використовувати робочий час, фізичні та духовні сили, підвищувати професіональний рівень персоналу підприємств.

Культура менеджменту як спосіб реалізації суттєвих (життєвих) сил людини в управлінській діяльності обумовлює цілеспрямованість персоналу управління, установку на творче застосування, розширення та поглиблення наявних знань, одержання нових знань на підставі узагальнення досвіду та пошуку нових шляхів і методів діяльності. Культура управління стимулює активність, ініціативність та відповідальність управлінських працівників за свої дії та можливі їх наслідки.

Це дає можливість досягти поставленої мети в передбачені або більш коротші строки, з запланованим або кращим економічним результатом.

Низький рівень культури управлінських працівників, їх недостатня компетентність у питаннях, які потребують спеціальних знань, породжує суб'єктивізм в управлінні, призводить до неефективного використання всіх видів ресурсів. Недостатня культура керівних працівників веде до формалізму, надмірної регламентації та шаблону.

Основними чинниками культури менеджменту є висока трудова, виробнича та державна дисципліна, ефективне виконання органами управління, а також усіма посадовими особами своїх функцій, відсутність проявів формалізму, бюрократизму, здоровий морально-психологічний клімат у трудових колективах.

Культура управління складається з чотирьох тісно пов'язаних і взаємозалежних елементів: культура працівників управління; культура процесу управління; культура умов праці; культура документації.

Визначальним серед них є культура управлінського апарату. Маючи високу культуру, кожен працівник якісно виконуватиме свою роботу, тобто підтримуватиме високий рівень культури процесу управління і прагнутиме удосконалювати організацію своєї праці.

Культура працівників управління залежить від багатьох факторів і характеризується рівнем загальної культури, наявністю ділових якостей, необхідних для виконання роботи у відповідності з посадою, яку займає працівник.

Культура працівників управління визначається також глибоким і всебічним знанням науки управління і вміння використовувати ці знання у своїй діяльності (мистецтво управління), та стилем роботи. Виконуючи роботу і спілкуючись в процесі своєї діяльності з іншими членами колективу, вони керуються правилами поведінки, які відображають суть взаємовідносин між людьми в суспільстві. Однак специфічність цієї діяльності визначає і специфічні вимоги до культури працівника.

Культура управління передбачає уважне, зацікавлене ставлення до потреб працівників. Атмосфера доброзичливості, поваги до людини повинна панувати в кожному апараті управління. Хоча культура працівників може оцінюватися за різними характеристиками, однак найбільш повна і концентрована оцінка може бути здійснена, виходячи зі стилю роботи працівника.

Основними шляхами забезпечення культури працівників апарату управління є глибоке оволодіння наукою управління, систематичне підвищення кваліфікації та загальної культури, аналіз і практичне узагальнення результатів своєї діяльності, розвиток позитивних якостей. Велике значення має рівень культури організації процесу управління. Дотримання її означає, що в організації використовуються прогресивні методи. Він повинен бути детально проаналізований для правильного поділу процесів збору і опрацювання інформації та процесу прийняття рішень.

Культура процесу управління включає також раціональну організацію управлінської праці. Значення її величезне, оскільки працівники апарату управління ефективно працюють там, де створені всі умови для їх розвитку. В цих організаціях і економічні показники роботи значно кращі. Раціональна організація означає раціональний поділ, кооперацію і регламентацію управлінської праці, нормування складу, чисельності працівників, правильну розстановку і використання кадрів, застосування прогресивних методів та засобів праці.

Основним має бути чітке визначення обсягів і складу робіт з управління. Організуючи цей процес, перш за все треба мати чітке уявлення про техніку управління, її склад, можливості, сфери і напрями раціонального використання. Наявність цих знань, а також правильне їх застосування відображають рівень культури процесів управління в організаціях (підприємствах).

Важливим елементом культури є культура умов праці. Від того, наскільки зручне приміщення і робоче місце працівника, чи відповідають вони санітарно-гігієнічним вимогам, значною мірою залежить продуктивність праці працівників апарату управління. У відповідному устаткуванні, оформленні

приміщення і робочих місць, забезпеченні найбільш комфортельних умов праці проявляється культура управління організацією (підприємством).

Невід'ємним елементом культури управління є культура документації. Жодна із функцій не може здійснюватися без інформації, основним носієм якої є документ. Документальна інформація охоплює всі сторони внутрішньої і зовнішньої діяльності підприємства. З документації починаються й завершуються практично всі операції й процедури процесу управління.

Значення культури управління в різноманітній управлінській діяльності важко переоцінити. Врахування елементів цієї культури дозволяє поліпшити організацію управління, спростити і забезпечити злагодженість та чіткість роботи управлінського апарату, підвищити трудову дисципліну.

Без урахування вимог культури управління практично неможливо реалізувати жодну з рекомендацій, розроблених науковцями. Удосконалювати культуру управління означає удосконалювати всі її елементи. В кожному конкретному випадку вони можуть набувати вирішального значення для підвищення ефективності управління. Тому необхідно здійснювати комплексний аналіз культури управління для виявлення тих її елементів і напрямів їх удосконалення, які можуть дати найбільший ефект.

Моральні та ділові якості людей стають для менеджера об'єктом професійної діяльності:

- суто професійні якості – професійні навички, досвід роботи, знання іноземних мов тощо;
- морально-психологічні як професійні – цілеспрямованість, витримка, чесність, принциповість, самовідданість, вимогливість;
- моральні – доброта, чуйність, гуманність, гідність (достоїнство), повага інших, порядність, щедрість, мужність, справедливість, совість

Орієнтуючись у своїй роботі на основні, продуктивні цілі організації, менеджер повинен спиратися на етичні цінності організації, вищі принципи її діяльності.

Проведені нами дослідження показали, що управлінська культура керівника навчального закладу повинна формуватися завдяки цілеспрямованим впливам на його особистість у сфері освіти через розкриття можливостей особистості, формування професійно значущих якостей.

Головна проблема культури – відтворення самої людини, його знань, навиків, матеріальних і духовних цінностей. Очевидно, що це можливо тільки в системі певних суспільних відносин через різні види діяльності, перш за все творчої.

Зважаючи на все вищесказане, нами виділені елементи управлінської культури як органічна частина загальної культури суспільства:

- управлінські знання (теорія управління, теорія менеджменту), відповідні свідомість, відчуття, настрої;
- суспільні відносини, перш за все управлінські, організаційні, які матеріалізують знання, норми, зразки в своєму змісті і в процесі соціалізації особи передають їй норми і цінності суспільства, зокрема управлінські, роблячи їх стійким елементом культури людини;
- управлінська діяльність, що носить творчий характер, дозволяє переводити знання, цінності суспільства в процесі соціалізації в стійкі риси особи, творити як саму особу, так і її культуру, норми її поведінки, мотиви до інноваційно-управлінської діяльності.

Це дозволило нам механізм формування управлінської культури представити таким чином:

- формування знань, управлінських концепцій, проектів програм і т. д.;
- розвиток управлінських відносин;
- мотивація творчої діяльності у сфері управління;
- затвердження пошани в суспільстві до суспільних інститутів, держави, законів, моралі, права;
- розробка і впровадження управлінських технологій, які оптимізують сам процес управління і об'єднують в одне ціле управлінські знання, відносини і творчу діяльність, роботу суспільних інститутів.

Підкреслимо, що в управлінській культурі особливе значення мають раціональний початок, знання, сучасні концепції, наукоємні технології. Абсолютно очевидно, що особлива управлінська дія починається з пізнання суті процесів, що відбуваються, висунення нових ідей, установок, що характеризує перш за все зміст управління, рівень управлінського мислення. Без уміння висунути інноваційні цілі і завдання управління, а потім знайти адекватні методи їх рішення не може бути ефективного управління.

Оскільки інтегральна культура будується не на основі придушення, нав'язування зразків, а на основі згоди і відбору всього кращого, то вона повинна об'єднати, ушляхетнити три типи управлінських культур:

- адміністративно-командну;
- інформаційно-аналітичну;
- соціально орієнтовану.

Перша властива тоталітарним режимам, заснована на жорстких бюрократичних регламентаціях, величезному апараті чиновників, мотивації страху, відповідальності і пануванні адміністративного права і державних структур; спостерігається перевага силових методів, де багато в чому виключаються механізми саморегулювання в цивільному суспільстві, альтернативність рішень, інакомислення і так далі.

Другий тип заснований на пануванні інформаційних технологій, комп'ютерних систем при виборі і ухваленні управлінських рішень, в яких переважає технократичний елемент над гуманітарним, гуманістичним.

Третя – соціально орієнтована культура управління, що обмежує дію ринкових відносин і що включає частково "соціальний чинник" в механізм регулювання, сприяюча розкриттю творчого потенціалу людини. Вона характеризується не тільки правовим, адміністративно-командним, інформаційно-аналітичним типом регулювання, але і включенням соціальної мотивації у вигляді високого соціального захисту своїх громадян, мотивації їх праці і всієї життєдіяльності.

Основними рисами моделі управлінської культури є:

- довгострокова стратегія;
- поступовість у формуванні інноваційної управлінської культури із збереженням своєї самобутності і "вбудовування" старих елементів в новий зміст;
- швидке освоєння найновіших зразків світової технічної культури, зокрема інформаційних, повчальних, соціальних технологій і їх успішне використання у власному культурному середовищі;
- збереження, підтримка і примноження етичних норм культури, без яких не можна зробити ні кроку в управлінні, особливо в період модернізації суспільства (його реформування).

Відомо, що моральність, мораль, разом з правом – основні регулятори суспільного життя, без використання яких не можна реформувати жодне суспільство.

Висновки. Отже, світовий досвід свідчить, що тільки на основі всіх перерахованих принципів і технологій можна управляти суспільним життям з урахуванням національних інтересів, збереження витоків культури та їх розвитку, а не всупереч ним.

Для цього нами було визначено поняття управлінської культури керівника професійно-технічного навчального закладу як комплексної характеристики особистісних та професійних якостей, що відповідають вимогам суспільної та професійної діяльності в умовах нової культури суспільства. Це дозволило визначити структуру управлінської культури керівника як сукупність мотиваційного, емоційно-вольового, змістового та операційного компонентів, що містить взаємопов'язані складові – загальноосвітню, світоглядну, професійну.