



ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

Роман Борисович ПРИМУШ,
заступник голови Хмельницького
обласного територіального відділення
Антимонопольного комітету України,
вул. Героїв Майдану, 54, м. Хмельницький, 29000,
rytmush@ukr.net

УДК 331.1 (075.8)

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Розглядаються питання управлінської культури як основи інноваційного управління персоналом, її елементів та механізму формування. Проведено аналіз сучасного стану інноваційного управління персоналом на державній службі в Україні, проблеми та шляхи його розвитку. Розкриваються підходи до управлінської культури як до особливого духовно-матеріального продукту, завдяки якому забезпечується збалансованість та ефективність взаємодії керуючої (управляючої) і керованої систем, та проводиться аналіз досліджень окремих науковців. Обґрунтовується важливість самоуправління як автономної (особистісної) структури управлінської культури. Особлива увага приділяється універсальним шляхам активізації розвитку управлінської культури, культури мислення та наводить обов'язкові умови її реалізації на державній службі. Відзначається, що управлінська культура має бути визнана одночасним поєднанням мистецтва управління й мистецтва виконання, що дозволяє трактувати управлінську культуру як єдність характерних для сучасного етапу професійної діяльності керівника і наявних у нього управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин, творчої управлінської діяльності.

Ключові слова: управлінська культура, управління персоналом, культура мислення, інноваційне управління.

Перед нашим суспільством постала найактуальніша з-поміж усіх проблема, яка разом з тим є причиною існування головного протиріччя сьогодення: відбувається накопичення інтелектуального потенціалу, підвищуються можливості його застосування в управлінській практиці, однак рівень управління знижується, що свідчить про системну кризу управління.

Красномовним підтвердженням її існування є той факт, що у 1990 році за сприяння “Дойче банку” міжнародні експерти визначили потенціал колишніх радянських



республік. У той час Україна була на першому місці та мала величезний економічний, інноваційний і технологічний потенціал. На жаль, за часів незалежності цей потенціал було втрачено. Сьогодні експерти визначають нашу здатність до інновацій як одну третину від норми. Хоч як не гірко, але нині маємо надто низькі шанси бути рівними партнерами провідних країн [1, с. 15].

У зв'язку з цим, метою цієї статті є розкриття системно-цілісного підходу до управлінської культури як до особливого духовно-матеріального продукту, який забезпечує збалансованість і результативність взаємозв'язку керуючої (управляючої) та керованої систем як на макрорівні “держави та суспільства”, “держави та громадянина”, “людини та суспільства”, так і на мікрорівні “суб'єкта та об'єкта управління”.

Аналіз останніх досліджень і публікацій вказує на те, що окремі науковці, зокрема В. М. Іванов і В. І. Патрушев, зазначають, що сучасна інтегральна управлінська культура має стати обов'язковим об'єднанням таких типів управлінської культури [2, с. 560]:

— *адміністративно-командної*, характеристиками якої є дотримання жорстких бюрократичних регламентацій, чисельний апарат чиновників, переважання силових методів управління;

— *інформаційно-аналітичної*, в основі якої лежить застосування інформаційних технологій при розробці та прийнятті управлінських рішень, причому технократичний елемент явно превалює над гуманітарним;

— *соціально-орієнтованої*, яка включає “соціальний фактор” у механізм управління, що сприяє розкриттю творчого потенціалу співробітників.

Елементами управлінської культури необхідно вважати:

— сучасні управлінські знання, вміння, навички, відповідну свідомість, почуття, настрої;

— організаційні, передусім, управлінські відносини, в яких матеріалізуються знання керівника-професіонала щодо організації;

— міжособистісної взаємодії з підлеглими, спрямованої на конструктивне співробітництво та максимальне використання потенціалу кожного співробітника;

— управлінську діяльність, яка має творчий характер і в процесі соціалізації сприяє перетворенню знання та цінності на стійкі риси особистості;

— людинознавчі знання, що визначають якість організованої керівником соціальної взаємодії та свідчать про практичне застосування ним положень концепції “нової” організації як активної системи і теорії “організаційного гуманізму”.

Механізм формування управлінської культури може бути представлений у вигляді низки послідовних та взаємопов'язаних дій: формування управлінських концепцій, знань, проектів, програм тощо; мотивації творчої діяльності у сфері управління; розвиток управлінських відносин; розробки і впровадження управлінських технологій з метою оптимізації процесу управління та об'єднання в єдине ціле управлінських знань, відносин, творчої діяльності [2, с. 560].

Звичайно, саме таке поєднання взаємопов'язаних дій має стати основою сучасної управлінської культури, в якій увага зосереджена на людських ресурсах, принципах гуманізму і людині як найвищій цінності в суспільстві в цілому й органі державної влади як соціальній мікросистемі та організації зокрема.

При цьому важливо враховувати те, що, виступаючи сукупним показником рівня управлінських знань та почуттів, управлінського досвіду, зразків поведінки й функціонування суб'єктів управління, управлінська культура має визначатися як обов'язкова інтегральна характеристика стану управління як в окремо взятій організації як соціальній мікросистемі, так і в цілому в державі [3, с. 27].

Однак сучасний етап вітчизняного суспільного буття свідчить, на жаль, про те, що українська управлінська культура все ще не позбавилася від авторитарно-бюрократичних традицій радянського часу з їх жорсткою домінантою імперативно-владного впливу з деформованістю етико-ціннісних та нормативно-правових основ державного управління.



Багатоаспектність поняття управлінської культури є доказом того, що від рівня її розвитку залежить ефективність не лише кожного керівника та організації, а й всієї сфери державного управління. Причину цього ми вбачаємо у тому, що висока управлінська культура в процесі свого реального функціонування набуває ознак та характеристик справжнього мистецтва управління не лише підлеглими, а й собою [3, с. 158; 4, с. 36; 5, с. 92–94].

На сучасному етапі функціонування Української держави культура самоуправління як автономна (особистісна) структура управлінської культури і, отже, інтегральна частина культури державного управління має відігравати надзвичайно важливу роль [6, с. 64–65].

У зв'язку з цим, усе очевиднішим стає той факт, що нині слід виходити з усвідомлення об'єктивної реальності того факту, що ринкові відносини породжують новий тип управління і, отже, новий тип державного чиновника — людини, незашореної ідеологічними догмами, компетентної, високопрофесійної, готової діяти ініціативно та відповідально [7, с. 12].

Нині імперативом є визнання того факту, що особистісні й ділові риси керівника та відповідні їм ціннісні орієнтації, які дозволяють підкорювати особисті інтереси суспільним, бути громадянином Вітчизни, мають стати базовими в ефективному управлінні, де головним суб'єктом діяльності є людина, добре навчена, доцільно висунута суспільством у цю сферу роботи і вмотивована до неї за своїм складом характеру. Таких особистостей у суспільстві має бути достатньо, щоб воно могло здійснювати свій гідний вибір серед політичних лідерів у вищій ланці управління [8, с. 85].

Таке теоретичне підґрунтя дає нам право стверджувати, що процес сучасного інноваційного управління персоналом на державній службі вимагає саме управління-лідера-інноватора. Основними пріоритетами його поведінки має стати визначення та постановка перед працівниками чітких і зрозумілих завдань; стимулювання ініціативи та творчості, своєчасне прийняття вмотивованих та якісних управлінських рішень, формування і підтримка у колективі атмосфери співробітництва та довіри, ефективна мотивація підлеглих, позитивний приклад власного авторитету для співробітників, розуміння необхідності змін.

Незаперечним є той факт, що управлінець, який не лише обізнаний, а й досконало володіє управлінською культурою, проявляє при цьому управлінську свідомість, яка здійснює безпосередній вплив на творчу діяльність службовців у сфері управління. Саме тому важливого значення для керівника набуває така складова управлінської культури, як культура мислення, яка є однією із форм відображення соціальної дійсності, узагальненим пізнанням співробітниками існуючих взаємозв'язків в управлінських відносинах, творчим виробленням нових ідей, формуванням явищ і процесів, які мають практичне значення або соціальний зміст для управлінської діяльності [7, с. 27]. Виділимо такі її основні управлінські риси [9, с. 130–132]:

- домінантність, тобто намагання впливати на інших. Ця риса безпосередньо пов'язана з прагненням до лідерства та мотивацією управління;
- впевненість у собі;
- володіння собою, емоційна врівноваженість та стійкість до стресів;
- креативність, схильність до творчості;
- цілеспрямованість, націленість на досягнення мети;
- ініціативність, готовність до розумного ризику;
- рішучість, готовність нести відповідальність за свої рішення;
- надійність у відносинах з колегами та керівництвом;
- уміння спілкуватися з людьми;
- здатність ефективно використовувати людські ресурси шляхом їх правильного позиціонування в організації та стимулювання.

Не викликає жодного сумніву той факт, що управлінські властивості керівника обов'язково апробуються його професійною підготовкою та досвідом. Встановлено, якщо керівник не є реальним лідером у колективі, то підлеглі реалізують лише близько



60 % своїх можливостей, виконуючи свої обов'язки тією мірою, яка дає їм змогу продовжити роботу на своїй посаді.

Аксіоматичною є така закономірність: поки керівники не навчаться належним чином, тобто реально і критично, об'єктивно й правдиво, оцінювати ефективність власної управлінської діяльності, їм не вдасться не лише домогтися віддачі від підлеглих, а й по-сучасному об'єктивно управляти й оцінювати їх.

Природно, що орієнтація на творчу працю передбачає певну свободу від почуття соціальної незахищеності. Очевидно, що, на відміну від виконавської, над творчою працею насилля просто неможливе, оскільки дріб'язкова регламентація діяльності державних службовців-професіоналів, нав'язування їм ідей та завдань, їх соціальна незабезпеченість знищують у них творче ставлення до праці, знижуючи її ефективність та продуктивність.

У зв'язку з цим, володіння керівником сучасним рівнем управлінської культури неминуче активізує людський фактор у процесі управління. Ми вважаємо, що універсальними шляхами такої активізації має стати:

- піклування про співробітника;
- скасування принизливого, дріб'язкового контролю над його діяльністю;
- надання підлеглим чиновникам більших свобод, прав та повноважень у виборі альтернатив, часу та дій;
- залучення підлеглих службовців до творчого процесу і прояв довіри до них;
- розробка та дотримання в організації мотиваційно-стимулюючої політики;
- визнання кожного підлеглого службовця індивідуально-неповторною особистістю.

Більшість зарубіжних теоретиків та практиків у сфері державного управління визнають значне збільшення професіоналізму управлінських кадрів за останні роки. При цьому відмічається та риса, що управлінці не лише оволоділи широкими спеціальними знаннями, а й суттєво підвищили культуру управлінської праці. На думку французького спеціаліста у сфері менеджменту Л. Рубана, культура державної служби складається з двох елементів: по-перше, це професійна культура, розподілена на сектори; по-друге, соціальна культура, що відноситься до репрезентації ролей, які можуть відігравати та відіграють кадри всередині державного апарату [10, с. 49].

Володіння сучасною управлінською культурою безпосередньо відображається у постійній демонстрації керівником нового стандарту поведінки щодо підлеглого, якого він вважає партнером, з яким необхідно спільно вирішувати службові завдання, а значить — підтримувати конструктивні взаємозацікавлені ділові відносини.

Позитивні зрушення в управлінській культурі і, як наслідок, якісні зміни у стилі управлінських службових відносин відмічає професор Сорбонни Ж.-К. Тьоніг. На його думку, керівні кадри 80-х років ХХ ст. відрізнялись від своїх колег 70-х років, а ті, у свою чергу, від 50-х. Такі зміни він пояснює меншою кількістю адміністрування і більшою комунікабельністю. Ця тенденція все більше проявляється у наступні десятиліття. Ось чому не випадково відомий західний спеціаліст державного управління Ф. К. Мошер характеризує державну службу як професійний стан на всіх рівнях управління [10, с. 49–50].

В Україні концепція інноваційного управління персоналом у сфері державного управління важко пробиває собі дорогу. Проведений аналіз свідчить про те, що традиційно вітчизняному управлінському менеджменту все ще властивий підхід до людей як до пасиву та витрат, що не мають високої цінності для управлінської діяльності.

Для того, щоб у цій площині відбулися кардинальні зміни, слід, насамперед, змінити структуру мислення державних службовців усіх рівнів, тобто “відповідну карту інтерпретації ними суспільної дійсності” [11, с. 8]. Така розумова трансформація дасть можливість їм перетворитися з керівників кадрами (персоналом) в управлінців людськими ресурсами. У зв'язку з цим, докорінних змін та оновлення потребують система психологічних установок, ціннісно-мотиваційна сфера, морально-етичні засади діяльності державних службовців, передусім управлінців.



Людинознавчі знання, завдяки яким приходять розуміння можливостей людини, її соціальної поведінки, стають найважливішим елементом управлінської культури XXI ст., оскільки наукове визначення сучасного статусу керівника вимагає “радикальної переорієнтації на гуманістичну доміную, на пошук шляхів розширення об’єктивного протиріччя між технократизмом і гуманізмом” [12, с. 129].

У XXI ст. управлінська культура набула нового статусу, який полягає у тому, що, перестаючи бути виключно теоретичним поняттям, така культура імплементується в реальну управлінську поведінку, дії, способи спілкування керівника як суб’єкта владних повноважень з підлеглими.

Матеріалізуючись в управлінських, організаційних, інтелектуальних, інформаційних, оцінювальних технологіях і продуктах, усі такі прояви суб’єкта управління активізують необхідну й бажану ідентифікацію державного службовця з організацією та її завданнями. Причому обов’язковими умовами її реальності на державній службі є:

— рівноправне зацікавлене співробітництво керівника з підлеглими,
— постійна повага керівництва до підлеглих державних службовців, за якої усі виграють під час досягнення поставлених перед органом державної влади завдань. Це пояснюється тим, що інноваційне управління персоналом набуває при цьому найвищої та найефективнішої форми свого існування, а саме: форми соціального співробітництва-партнерства. Така форма міжособистісної взаємодії представників різних ієрархічних рівнів у межах соціального буття чиновників одного колективу є безперервним процесом актуалізації людського фактора, без врахування якого діяльність організації як колективу державних службовців буде неефективна;

— визнання того, що між керівниками та підлеглими існує формальний та неформальний взаємозв’язок. Усі їх конкретні прояви є надзвичайно значущими для процесу професійного “розгортання” кожного службовця:

а) через інтелектуальний взаємозв’язок здійснюється обмін знаннями, поглядами, досвідом;

б) емоційний взаємозв’язок відіграє подвійну роль, а саме: він може бути об’єднуючим (кон’юнктивним), тобто таким, що сприяє ефективності управління, чи роз’єднуючим (дис’юнктивним), який призводить до виникнення напруження в колективі та проявляється в суперництві, неприязні чи навіть ненависті;

в) вольові взаємозв’язки, які також важливі для якості управління, оскільки без вольової складової воно не може здійснюватися взагалі;

— обов’язкова взаємодія організаційних та особистих цінностей і мети кожного співробітника;

— постійне врахування особистих завдань та цінностей кожного члена колективу, що стимулює службовців поводитися відповідно до правил організаційної культури;

— високий моральний дух державних службовців, який унеможливає виникнення почуття внутрішньої резигнації, і сприяє ототожненню мети службовця з метою організації чи з метою групи цієї організації;

— налагодження та підтримання дієвого конструктивного діалогу “керівник-підлеглий”, необхідного насамперед для виявлення управлінцем наявності/відсутності симптомів та фактів внутрішньої резигнації та вжиття ним невідкладних заходів для усунення таких негативних проявів актуалізації людського фактора у щоденній діяльності;

— наявність у структурі управлінської культури сучасних людинознавчих знань, що поєднують увесь комплекс дисциплін про державного службовця як людину адміністративну та її психологічну діяльність під час проходження професійної діяльності на державній службі.

Таким чином, управлінська культура має бути визнана одночасним поєднанням мистецтва управління й мистецтва виконання. Таке бачення дозволяє трактувати управлінську культуру як єдність характерних для сучасного етапу професійної



діяльності керівника і наявних у нього управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин, творчої управлінської діяльності.

У сфері державного управління назріла, на нашу думку, необхідність врахування спрямування типу лідерства (консервативного чи інноваційного), характерного для управлінської діяльності керівника будь-якого ієрархічного рівня, оскільки консервативний керівник орієнтується на збереження звичного для нього стану справ, а інноваційний намагається оновити, тобто удосконалити свою діяльність і знайти нові оптимальні рішення, враховуючи перспективну компоненту професійної діяльності і, тим самим, надаючи їй випереджального характеру.

Список використаних джерел

1. *Кириченко, І.* Країна невизначеної долі [Текст] / І. Кириченко // Дзеркало тижня. — 2009. — № 7 (735). — С. 15.
2. Теория управления: социально-технологический подход: Энциклопедический словарь [Текст] / под ред. В. Н. Иванова, В. И. Патрушева ; Акад. наук соц. технологий и мест. самоупр. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Муниципальный мир, 2004. — 672 с.
3. Державний службовець в Україні (пошук моделі) [Текст] / [Нижник Н. Р., Цветков В. В., Леліков Г. Л. та ін.]. — К. : Ін Юре, 1998. — 272 с.
4. *Пашко, Л.* До проблеми активізації людини адміністративної у сфері державного управління [Текст] / Л. Пашко // Командор. — 2005. — № 1. — С. 33–37.
5. *Пашко, Л.* Осучаснення управлінської культури як основа оновлення управлінських відносин [Текст] / Л. Пашко // Статистика України. — 2004. — № 2 (25). — С. 40–44.
6. *Ионова, А. И.* Этика и культура государственного управления [Текст] : учебн. пособ. / А. Я. Ульянова ; под общ. ред. Г. В. Атаманчука. — 2-е изд. — М. : Флинта: МПСИ, 2005. — 176 с.
7. *Нижник, Н. Р.* Проблеми підготовки кадрів для органів державного управління [Текст] / Н. Р. Нижник // Актуальні проблеми державного управління та місцевого самоврядування: сучасний стан та перспективи регіонального розвитку : матеріали щорічної наук.-практ. конф., м. Одеса, 18 жовтень 2005 р. : Пленарне засідання. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. — С. 11–16.
8. Управление-менеджер XXI века. Проект: выявление и развитие управленческих способностей учащихся [Текст] / под ред. В. Н. Иванова. — М. : Муниципальный мир, 2003. — 250 с.
9. *Пугачев, В. П.* Руководство персоналом организации [Текст] : учебн. / В. П. Пугачев. — М. : Аспект Пресс, 1998. — 279 с.
10. *Лытов, Б. В.* Государственная служба: управленческие отношения [Текст] : учеб. пособ. / Б. В. Лытов. — М. : Изд-во РАГС, 2006. — 154 с.
11. *Глушаков, В.* Современные технологии менеджмента, маркетинга и практической психологии [Текст] / В. Глушаков, Т. Глушакова. — Мн. : Технопринт, 2000. — 440 с.
12. *Нижник, Н. Р.* Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе [Текст] : монограф. / Н. Р. Нижник ; НАН Украины, Ин-тут гос-ва и права. — К. : [Б.и.], 1995. — 206 с.

Надійшла до редакції 09.09.2014



Примуш Р. Б. Управленческая культура как основа инновационного управления персоналом

Рассматриваются вопросы управленческой культуры как основы инновационного управления персоналом, ее элементов и механизма формирования. Анализируется современное состояние инновационного управления персоналом на государственной службе в Украине, проблемы и пути его развития. Раскрываются подходы к управленческой культуре как к особому духовно-материальному продукту, благодаря которому обеспечивается сбалансированность и эффективность взаимодействия управляющей и управляемой систем, и проводит анализ исследований отдельных ученых. Обосновывается важность самоуправления как автономной (личностной) структуры управленческой культуры. Особое внимание уделяется универсальным путям активизации развития управленческой культуры, культуры мышления и приводятся обязательные условия ее реализации на государственной службе. Отмечается, что управленческая культура должна быть признана одновременным сочетанием искусства управления и исполнительского искусства, что позволяет трактовать управленческую культуру как единство характерных для современного этапа профессиональной деятельности руководителя и имеющих у него управленческих знаний, чувств, ценностей, управленческих и организационных отношений, творческой управленческой деятельности.

Ключевые слова: управленческая культура, управление персоналом, культура мышления, инновационное управление.

Prymush, R. B. Management Culture as a Basis for Innovative Human Resource Management

The article considers the problems of the issue management culture as the basis for innovative human resources management, its elements and mechanism of formation. The article analyzes the current state of innovation management personnel in the civil service in Ukraine, problems and ways of its development. Author disclosed approaches to management culture as much spiritual and material products provided through which the balance and efficiency of interaction management (managing) and control systems and analyzes the research of individual scientists. The study substantiates the importance of the self as an autonomous (personal) structure management culture. Special attention is paid versatile ways to accelerate the development of management culture, a culture of thinking and suggests necessary conditions for its implementation in the public service. The article notes that the management culture must be recognized while a combination of art and performing arts management, allowing management to treat culture as a unity characteristic of the present stage of the professional activity of the head and its existing management knowledge, feelings, value, management and organizational relationships, creative management activity.

Keywords: management culture, human resources, culture thinking, innovative management.

