



МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Віталій Миколайович ОЛУЙКО,
 доктор наук з державного управління, професор,
 заслужений юрист України,
 голова Хмельницького обласного територіального відділення
 Антимонопольного комітету України,
vtm@univer.km.ua,

Роман Борисович ПРИМУШ,
 заступник голови Хмельницького обласного територіального відділення
 Антимонопольного комітету України,
prymush@ukr.net

УДК 351.824.5 (477)

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНАХ АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОМІТЕТУ УКРАЇНИ

Наголошується на важливості інноваційного клімату як частини організаційної культури органів Антимонопольного комітету України, наводяться його характеристики. Вивчається проблема довіри та її роль у процесі розвитку інноваційної діяльності та обґрунтовується значимість суб'єкт-об'єктної довіри в органах Антимонопольного комітету України.

Характеризується конструктивний морально-психологічний клімат у Комітеті в цілому та його територіальних відділеннях, структура згуртованості колективу та її прояви у щоденній діяльності. Також розглядаються складові внутрішньоорганізаційних міжособистісних відносин та соціально-психологічні явища, які є явищами внутрішньоколективної динаміки. Наведені основні ознаки організаційного середовища, яке стимулює розвиток інноваційної діяльності, умови формування інноваційної діяльності в органах Антимонопольного комітету України та фактори впливу на інноваційну діяльність. Поряд з інноваційним середовищем, розглядається інноваційна культура та її складові як фактор стимулювання прояву



ініціативи та появі інноваторів серед підлеглих державних службовців.

Ключові слова: інновація, інноваційний клімат, інноваційна діяльність, Антимонопольний комітет України.

Підвищення якості інноваційного управління персоналом органів Антимонопольного комітету України є важливою складовою вирішення стратегічних завдань нашого суспільства. В останні десятиріччя розрив між використанням інновацій в управлінні персоналом органів державної влади в Україні та розвиненими європейськими країнами, на жаль, постійно збільшується. Ця тенденція створює одну із загроз національній безпеці України.

Саме в цьому основа тих протиріч, а інколи і конфліктів, що виникають сьогодні в економічній, соціальній, культурній та інших сферах. Їх вирішення неможливе без активізації інноваційного управління персоналом органів державної влади в цілому та Антимонопольного комітету України зокрема.

Сьогодні важливо передбачити та спрогнозувати майбутні зміни в управлінні персоналом органів Комітету, об'єктивно оцінити труднощі, подолати їх за допомогою інновацій та цілеспрямованого впливу органів Комітету на суспільство. Сама система управління персоналом органів Комітету не може довгий час залишатись незмінною, оскільки постійно змінюється як суб'єкт державного управління, так і об'єкт його впливу.

Для подолання негативних тенденцій у державі потрібно змінювати структури, методи, інструментарій та саму систему управлінської діяльності органів Комітету, систематично підвищувати професіоналізм персоналу, кар'єрну орієнтацію державних службовців, формуючи конструктивний інноваційний клімат.

Інноваційний клімат, поза усіляким сумнівом, є частиною організаційної культури органів Антимонопольного комітету України, яка, в свою чергу, здійснює на нього відповідний вплив.

Інноваційний клімат ми розуміємо як комплекс умов, що сприяють пошуковим зусиллям співробітників щодо висування та реалізації нових ідей та пропозицій, спрямованих на посилення ефективності та результативності діяльності кожного державного службовця зокрема та Комітету в цілому.

На нашу думку, характеристикиками найсприятливішого інноваційного клімату в органах Комітету доцільно вважати такі:

- загальну спрямованість на інноваційність. Вона проявляється в чіткості формулювання мети, яка досягається спільними зусиллями, та у постановці реальних завдань, у процесі виконання яких проявляється професійна компетентність кожного члена колективу;

- високий рівень взаємної довіри як передумови ефективної професійної діяльності кожного співробітника та Комітету в цілому;

- децентралізацію прийняття рішень як запоруки та основи внутрішньоорганізаційної демократії і міжособистісного співробітництва.

Необхідно зазначити, що атмосфера довіри набуває особливої ролі в процесі розвитку інноваційної діяльності в органах Комітету як соціальній мікросистемі.

Це пояснюється, на нашу думку тим, що професійна діяльність на державній службі, завжди пов'язуючись із знаннями, містить низку різноманітних аспектів й експліцитно невиражених атрибутів та цінностей, без яких робота державного службовця втрачає сенс та смисл.



Як свідчить проведений аналіз, проблема довіри все частіше стає об'єктом наукових досліджень у сфері менеджменту.

Це й не дивно, оскільки від відповіді на питання, наскільки керівництво Комітету та його територіальних відділень можуть і довіряють підлеглим і наскільки підлеглі можуть і довіряють керівництву, залежать не лише і не стільки кількісні показники діяльності органів Комітету в цілому та кожного співробітника зокрема, а й їх якісні показники.

Саме тому довіру в форматі “суб’єкт управління — об’єкт управління” та “об’єкт управління — суб’єкт управління” ми розглядаємо як потужний організаційний ресурс, форму й передумову ефективного та результативного міжособистісного суб’єкт-об’єктного співробітництва, уміле використання якого може стати запорукою формування в колективі сприятливого для всіх його членів інноваційного клімату.

У зв'язку з цим, ми вважаємо, що суб’єкт-об’єктна довіра має набути для органів Комітету значимості пріоритетного завдання, оскільки:

- *по-перше*, довіра відіграє вирішальну роль у процесі адаптації Комітету до сучасного мінливого зовнішнього середовища та адекватного реагування на зовнішні зміни;
- *по-друге*, довіра є підґрунтям формування внутрішньоорганізаційних (вертикальних та горизонтальних) відносин партнерства, взаємодії та взаємодопомоги.

Саме тому створення сприятливого інноваційного клімату має результатом наявності в Комітеті в цілому та його територіальних відділеннях конструктивного морально-психологічного клімату. Під ним ми розуміємо такий характер щоденних взаємовідносин, між співробітниками обов'язковими проявами якого є:

- високий рівень солідарності;
- довірливе, доброзичливе, вимогливе ставлення;
- вільне висловлювання власної думки;
- забезпечення почуття захищеності, впевненості в собі та в інших членах колективу;
- отримання задоволення від перебування в колективі;
- розвиток оптимістичного настрою на робочому місці;
- підвищення життєвого тонусу;
- наявність у співробітників почуття власної гідності.

В основі морально-психологічного клімату лежить згуртованість колективу державних службовців, тобто його єдність, цілісність, монолітність, колективний та індивідуальний захист як колективу в цілому, так і кожного його члена зокрема, взаємодопомога та взаємопідтримка як запорука взаєморозуміння та соціального партнерства (табл. 1) [1, с. 65–66]:



Таблиця 1
Структура згуртованості колективу та її прояви в щоденній діяльності

Ознаки згуртованості	Прояви у щоденній професійній діяльності
Ціннісно-орієнтаційна, ідеологічна едність	Наявність оцінок та позицій щодо: — мети діяльності; — способів досягнення мети; — норм внутрішньоорганізаційних відносин; — подій у колективі; — підтримка та дотримання кожним державним службовцем правил організаційної культури та правил поведінки.
Діяльнісна, вольова едність	— високий рівень активності та злагодженості дій співробітників; — здатність до мобілізації для подолання труднощів у процесі реалізації поставлених перед колективом завдань.
Організаційна едність	Висока організованість колективу на основі: — рівноваги індивідуальних, групових інтересів; — чіткого розподілу обов'язків, відповідальності; — відсутності протиріччя між формальною та неформальною структурою організації; — здатності колективу регулювати поведінку й діяльність його членів.
Інтелектуальна едність	злагоджений процес спільного осмислення та вирішення питань життедіяльності колективу.
Емоційна едність	— динаміка настроїв; — високий рівень емоційної ідентифікації.

Як свідчить проведений аналіз, головна роль у процесі згуртованості колективу відводиться організаційній едності як передумові формування міцної соціально-психологічної структури колективу органів Комітету як соціальної мікросистеми. Ми поділяємо думку науковців про те, що її складовими є колективні потреби, мета, цінності, колективна самосвідомість, колективна воля, навички злагоджених дій у процесі виконання поставлених перед колективом завдань, міжособистісні та міжгрупові відносини і виникаючі на їх основі соціально-психологічні явища [1, с. 70].

Колективні потреби доцільно розуміти як потреби умов та засобів оптимального функціонування і розвитку колективу, а саме необхідність:

- спільної діяльності, здатної забезпечити високий соціальний статус колективу;
- оптимального стилю керівництва;
- розподілу обов'язків та відповідальності між членами колективу;
- спільних обговорень та прийняття рішень щодо питань життедіяльності всього колективу з обов'язковим узгодженням думок усіх співробітників;
- інформаційного, соціально-правового, матеріально-технічного тощо забезпечення життедіяльності колективу;
- налагодження міжособистісних відносин для забезпечення комфорного морально-психологічного клімату в організації.



Під колективними цінностями ми розуміємо перехідні цінності колективу в цілому та кожного співробітника зокрема, які сприяють оптимізації життєдіяльності колективу органів Комітету та кожного державного службовця в ньому. Найбільш бажаними цінностями ми вважаємо такі: колективізм, честь колективу, згуртованість та організованість колективу, позитивні організаційні правила й традиції тощо.

Колективні завдання варто розглядати як праґнення колективу, що не суперечать колективним потребам, меті, організаційній місії, оскільки становлять з ним єдиний вектор організаційного колективного розвитку.

Важливою, у зв'язку з цим є наявність у членів колективу чітко визначеної самосвідомості як усвідомленості співробітниками своєї згуртованої спільноти з організаційним комплексом потреб та інтересів, мети та цінностей, місії і статусу, притаманних характеристик тощо.

Навички колективних дій повинні обов'язково проявлятися у згуртованій роботі кожного члена і колективу в цілому при вирішенні поставлених завдань.

Такі навички слідно визнати показником рівня згуртованості колективу та процесів групової динаміки і фактором, що впливає на процес подальшого розвитку колективу як спільноти однодумців та соціальної мікросистеми.

Усі вищезазначені складові чітко проявляються в динаміці внутрішньоорганізаційних міжособистісних відносин, які графічно доцільно зобразити так (рис. 1) [2, с. 71]:

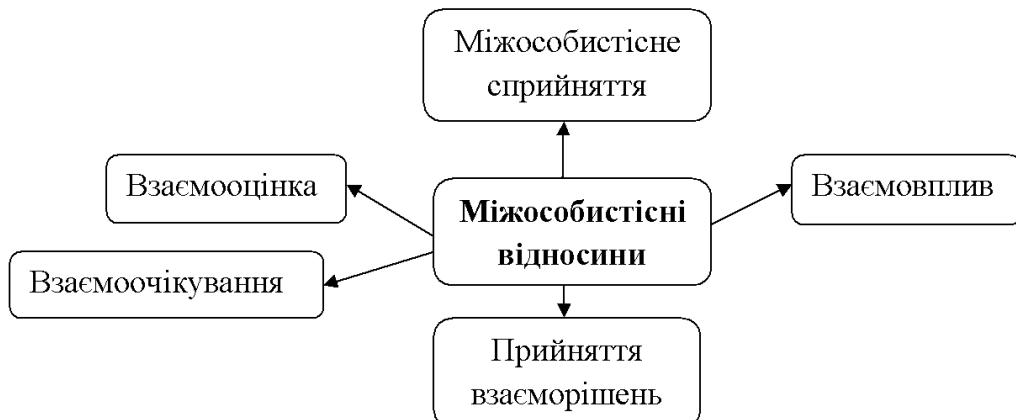


Рис. 1. Структура міжособистісних відносин

Причому традиційно виділяють такі види впливу на людину в процесі міжособистісного спілкування:

- інформування, що впливає на уявлення співробітника про найвірогідніший напрям у розвитку очікуваних подій, наслідків обраної ним альтернативи поведінки на робочому місці;
- інструктування, яке пропонує державному службовцю найефективніші способи досягнення поставлених перед ним завдань;
- мотивування та стимулювання оптимального типу поведінки службовця в процесі виконання службових обов'язків.



Результатом міжособистісних відносин є виникаючі в життєдіяльності колективу соціально-психологічні явища, які є явищами внутрішньоколективної динаміки (табл. 2) [2, с. 74]:

Таблиця 2

Явища внутрішньоколективної динаміки

Спрямування явищ внутрішньо колективної динаміки на:			
інтеграцію колективу:	дезінтеграцію колективу:	міжособистісних відносинах	міжгрупових відносинах
<ul style="list-style-type: none">— симпатії;— співробітництво;— співпереживання;— лідерство;— податливість.	<ul style="list-style-type: none">— колективна думка;— колективний настрій;— колективна поведінка;— групове прийняття рішень.	<ul style="list-style-type: none">— антипатії;— суперництво;— міжособистісні конфлікти;— нонконформізм;— негативні ефекти.	<ul style="list-style-type: none">— створення мікрогруп з негативною спрямованістю;— чутки;— міжгрупові конфлікти.

Як свідчать дані табл. 2, соціально-психологічні явища, що супроводжують і є результатом внутрішньоорганізаційних міжособистісних та індивідуальних відносин, будучи явищами внутрішньоколективної динаміки, безпосередньо впливають на наявність чи відсутність інноваційного середовища в колективі органів Комітету.

Основними ознаками організаційного середовища, яке стимулює розвиток інноваційної діяльності, вважаємо такі [1, с. 111]:

- інноваційна стратегія розвитку організації та її персоналу;
- сучасна гнучка технологія;
- гнучка управлінська структура;
- інноваційне управління персоналом;
- творчий потенціал персоналу;
- система мотивації — стимулювання, спрямоване на активізацію інноваційної діяльності співробітників;
- заохочення нових ідей;
- можливість помилок, за які відсутнє покарання;
- доступність ресурсів та їх наявність;
- участь різнопрофільних команд;
- підтримка вищого керівництва.

Як свідчить аналіз, усі ці складові експліцитно проявляються в умовах формування інноваційної діяльності будь-якої сучасної організації, зокрема органів Комітету (табл. 3) [1, с. 115–116]:



Таблиця 3

**Умови формування інноваційної діяльності
в органах Антимонопольного комітету України**

<i>Організаційні фактори</i>	<i>Принципи управлінської діяльності</i>	<i>Результати управлінської поведінки та відносин</i>
Моральнопсихологічний клімат	— високий рівень довіри; — можливість пошуку помилок.	— інтуїтивна, імпульсивна поведінка співробітників; — визнання можливості ризику та допустимості помилок; — активний творчий пошук; — широка потенційна віддача від зусиль співробітників; — посилення та зміщення віри у власні творчі можливості та неформальні дії.
Система комунікацій	— вільний потік комунікацій; — ясність організаційної політики; — відкритість стратегії та процесу планування.	— вагомість неформальних ділових контактів та віддача від них; — можливість висування нетривіальних, неординарних ідей та пропозицій; — посилення емоційної складової поведінки; — належний зворотний зв'язок в усіх напрямках; — посилення взаємодії; — можливість розвитку своїх ідей.
Формування мети	— самостійність формулювання завдання підлеглими співробітниками; — самооцінювання співробітників.	— винагорода за прояв додаткового ризику; — розподіл відповідальності; — спільне висування нових ідей; — урізноманітнення пошукових зусиль; — зниження конформізму; — створення додаткових умов для творчої роботи.
Механізм контролю	— взаємозв'язок з іншими складовими управління; — наявність внутрішнього самоконтролю; — узгодженість із загальними параметрами життєдіяльності співробітників.	— використання альтернативних форм трудового процесу та оргструктур; — можливість висловлення незгоди; — можливість існування функціонального конфлікту; — розширення сфери інноваційної діяльності.



Дані табл. 3 свідчать, що створення сприятливого інноваційного середовища неможливе без чіткого розуміння якісних характеристик усіх видів факторів, а саме: блокуючи, підтримуючих, посилюючих. Ми вважаємо за доцільне представити графічно основні з них (табл. 4):

Таблиця 4

Фактори впливу на інноваційну діяльність

Блокуючі фактори	Підтримуючі фактори	Посилюючі фактори
<ul style="list-style-type: none">— недовіра керівників до запропонованих підлеглими ідей;— необхідність численних узгоджень інновацій;— втручання інших підрозділів в оцінку пропозицій;— критика та погрози щодо можливих помилок;— контроль за кожним кроком інноватора;— кулуарне прийняття рішень щодо інноваційної пропозиції;— передавання нижчим керівникам вказівок, супроводжуваних погрозами;— виникнення у вищого керівництва синдрому "всезнаючих експертів"	<ul style="list-style-type: none">— надання необхідної свободи для розробки нововведень;— забезпечення інноваторів необхідними засобами;— підтримка з боку вищого керівництва;— проведення дискусій та обмін ідеями;— підтримка ефективних комунікацій з колегами;— поглиблення взаєморозуміння співробітників.	<ul style="list-style-type: none">— підтримка прагнення підлеглих постійно навчатися та підвищувати кваліфікацію;— поєднання в системі професійної освіти спеціальних знань та багатодисциплінарної підготовки;— можливість висловлення власної думки про нововведення;— подолання бар'єрів та розмивання кордонів між різними видами робіт та функціональними обов'язками;— надання підлеглим співробітникам змістової ділової інформації, навіть якщо вона негативна;— проведення регулярних нарад робочих груп;— логічна аргументація необхідності змін та реорганізацій;— постійна підтримка атмосфери довіри та сприятливості змін.

Таким чином, ми вважаємо, що для стимулювання прояву ініціативи та появи інноваторів серед підлеглих державних службовців, крім інноваційного середовища, потрібна ще й інноваційна культура. Її складовими, на нашу думку, мають стати:

1. Активний розвиток горизонтальних (як формальних так, і неформальних) комунікацій як передумови процесу нововведення;
2. Різке збільшення кількості нових ідей та пропозицій і, як наслідок, розширення кола генераторів ідей з числа підлеглих співробітників;
3. Створення організаційних умов для розширення знань та компетенцій, безперервного розвитку співробітників у процесі організаційного навчання;
4. Ускладнення системи мотивації;



5. Формування сприятливого інноваційного клімату й середовища;
6. Підтримання умов творчої діяльності співробітників;
7. Гнучкість системи організації відбору та винагороди нових ідей та пропозицій.

Таким чином, інноваційне управління персоналом органів Антимонопольного комітету України є визначальним фактором регулювання динаміки розвитку всієї системи Комітету. За допомогою використання інноваційного клімату воно може забезпечити конструктивний розвиток не лише органів Комітету, але й системи державної служби, сфери державного управління і суспільства в цілому.

Сутність інноваційного управління персоналом полягає в постійній модернізації як органів Комітету, так і системи управління персоналом. Вирішувати ці завдання доцільніше при інноваційному кліматі, дієвості органів Комітету як соціально-виховної мікросистеми, якісному управлінні креативністю державних службовців.

Суттєвим для розвитку креативності державних службовців нині постає усвідомлення ними власних потреб у самореалізації, самоствердженні, коли неуспіх обов'язково стимулює бажання досягти успіху за будь-яку ціну.

Отже інноваційний клімат як рушійна сила має стати важливим інструментом в управлінні персоналом органів Комітету. Він є стимулюючим складовим розвитку всієї системи Антимонопольного комітету України, оскільки безпосередньо впливає на методи, форми, принципи організації мотивації відповідно до вимог часу і модернізації сфери державного управління та системи державної служби.

Список використаних джерел

1. Шарухин, А. П. Психология менеджмента [Текст] : учеб. пособ. / А. П. Шарухин. — СПб. : Речь, 2005. — 352 с.
2. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учеб. / под ред. И. А. Максимцева. — М. : Юрайт, 2012 — 525 с.
3. Орбан-Лембрік, Л. Е. Психологія управління [Текст] : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрік. — К. : Академвидав, 2003. — 567 с.
4. Робінс, С. П. Основи менеджменту [Текст] / Стефан П. Робінс, Девід А. Де Ченцо / пер. з англ. А. Олійник та ін. — К. : Основи, 2002. — 671 с.
5. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] : учеб.-практ. пособ. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — [4-е изд.]. — М. : Дело, 2002. — 272 с.

Надійшла до редакції 06.05.2015



Олуйко В. М., Примуш Р. Б. Формирование инновационного климата в органах Антимонопольного комитета Украины

Подчеркивается важность инновационного климата как части организационной культуры органов Антимонопольного комитета Украины, приводятся его характеристики. Изучается проблема доверия и ее роль в процессе развития инновационной деятельности и обосновывается значимость субъект-объектного доверия в органах Антимонопольного комитета Украины.

Характеризуется конструктивный морально-психологический климат в Комитете в целом и его территориальных отделениях, структура сплоченности коллектива и ее проявления в ежедневной деятельности. Также рассматриваются составляющие внутриорганизационных межличностных отношений и социально-психологические явления, которые являются явлениями внутриколлективной динамики. Приведены основные признаки организационной среды, которое стимулирует развитие инновационной деятельности, условия формирования инновационной деятельности в органах Антимонопольного комитета Украины и факторы влияния на инновационную деятельность. Наряду с инновационным средой, рассматривается инновационная культура и ее составляющие как фактор стимулирования проявления инициативы и появления инноваторов среди подчиненных государственных служащих.

Ключевые слова: инновация, инновационный климат, инновационная деятельность, Антимонопольный комитет Украины.

Oluiko, V. M.; Prymush, R. B. Formation of Innovative Climate in the Antimonopoly Committee of Ukraine

The article considers the importance of innovation climate in Antimonopoly Committee of Ukraine, its characteristics are proposed. Authors study the problem of confidence and its role in the development of innovative activity. The importance of the subject-object confidence in the Antimonopoly Committee of Ukraine is justified.

Constructive moral and psychological climate in the Committee on the whole and in its regional offices is characterized; the structure of team spirit and its manifestations in daily activities is displayed. The article also discusses the components of internal interpersonal relationships and socio-psychological phenomena which are considered to be phenomena inside collective dynamics. Basic features of the organizational environment that encourage the development of innovative activity, conditions of innovative activity formation in the Antimonopoly Committee of Ukraine and factors of influence on innovative activity are exemplified. Along with innovative environment, the culture of innovation and its components as a factor of initiative stimulation of civil servants subordinates are considered.

Keywords: innovation, innovative climate, innovative activity, Antimonopoly committee of Ukraine.

