

*Дмитренко Г. А.,*

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та управління  
персоналом ННІ менеджменту та психології  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
м. Київ*

## **ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*Анотація. Розкрито сутність та особливості трьох культур управління трудовим потенціалом організацій, які базуються на відповідних системах управління їх персоналом. Обґрунтуються шляхи поступового переходу вітчизняного менеджменту до культури недефективного людиноцентричного управління трудовим потенціалом організацій незалежно від профілю і масштабу їх діяльності.*

**Ключові слова:** *культура адміністративного тиску, культура цільового управління, культура людиноцентричного управління, цілі та кінцеві результати, синергізм, потужна мотивація.*

*Дмитренко Г. А.,*

*доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры экономики и управления  
персоналом УНИ менеджмента и психологи  
ГВУУ «Университет менеджмента  
образования», г. Киев*

## **ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Аннотация. Раскрыта сущность и особенности трех культур управления трудовым потенциалом организаций, базирующихся на соответствующих системах управления персоналом. Обосновываются пути постепенного перехода отечественного менеджмента к культуре сверхэффективного человекоцентричного управления трудовым потенциалом организаций независимо от профиля и масштаба их деятельности.*

**Ключевые слова:** *культура административного давления, культура целевого управления, культура человекоцентричного управления, цели и конечные результаты, синергизм, мощная мотивация.*

**CREATING A CULTURE OF TRUST MANAGEMENT OF LABOUR  
POTENTIAL OF MODERN ORGANIZATIONS**

*Summary.* The essence of three cultures and characteristics of labor potential management organizations based on their respective systems management staff was reviewed. The ways of gradual transition to national management culture highly effective man-management labor potential independently of the organization and of scale and profile of its activities were motivated.

*Key words:* culture of administrative pressure control target culture, the culture of man-management, goals and outcomes, synergy, powerful motivation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Україна вже багато років знаходиться у системній кризі (тобто політичній, економічній, культурній, соціальній сферах суспільства), до якої в останній рік додалася щей військова. Уже зрозуміло, що коли військова криза мине, то Україна все одне залишиться у кризовому стані. Тому альтернативи суттєвої модернізації усіх цих сфер немає. Але усвідомлення того, в якому напрямку робити модернізацію, щоб в органічній єдності були задіяні всі вищезазначені сфери суспільства, немає ні в управлінській, ні у науковій еліті.

У той же час підказка лежить на поверхні – це людський потенціал, який присутній у всіх чотирьох сферах суспільства і який необхідно задіяти певним чином. Треба спромогтися подолати взаємоперетинання цих криз у вищезазначених сферах суспільства. Але спочатку треба кожному задати собі запитання: «Чому ми бідні у достатньо багатій природними ресурсами країні?» («бідні» – бо маємо дуже низький ВВП на душу населення). На думку автора, найбільш глибока відповідь пов'язана з потужним незадоволенням людського потенціалу країни. Тому побудову Нової України треба починати з вивчення проблеми оптимального використання потенціалу

головної продуктивної сили суспільства – людей, у потрібному напрямку (бо фінанси можна позичити, а технології купити).

Це довели всі розвинені країни (і особливо Японія), спираючись на певну культуру ефективного управління трудовим потенціалом організації різних форм власності, різного масштабу і профілю діяльності, включаючи органи державного управління.

У зв'язку з вищезазначеним виникає необхідність як можна далі заглибитися в цю проблему, проаналізував діючу культуру управління трудовим потенціалом вітчизняних організацій, а також особливості системи ефективного управління персоналом в розвинених країнах. При цьому головним питанням стає визначення можливостей формування високого рівня культури управління вітчизняних організацій різного профілю масштабу діяльності. Тобто, мова йде про таку культуру, яка здатна сприяти забезпеченню оптимального використання потенціалу кожного окремого працівника та їх сукупності як в інтересах суспільства, так і самого працівника.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття «корпоративна культура»[1], культура управління [2], управлінська культура [3], організаційна культура, організаційна культура керівника [4] та інше знайшло висвітлення в різних галузях господарського комплексу у великій кількості праць вітчизняних вчених. Дослідження всіх цих напрямів управлінської (організаційної) «культури» здійснювалося для рішення проблем подальшого розвитку сучасного менеджменту.

Вже визначено, що культура управління – це сукупність різних норм, правил, методів, прийомів, засобів, стилів, мотиваторів та іншого впливу на поведінку працівників, яка обумовлюється певними традиціями та діями керівників. Іноді «культура» ототожнюється з «системою», але тільки у випадку конкретних ситуацій у більш вузькому сенсі. Тому, якщо мова йде про управління трудовим (людським) потенціалом, тоді більш доцільно

використовувати поняття «культура», а якщо про управління персоналом організації – то «система».

Більшість вітчизняних авторів у цьому напрямку базується в своїх дослідженнях на працях вчених та практиків з високорозвинених країн. Користь від таких досліджень невелика, бо особливості нашої ментальності і в цілому низький рівень діючої культури управління не сприяє як економічній, так і соціальної ефективності діяльності вітчизняних організацій різного масштабу і профілю діяльності .

У першу чергу виникає необхідність зробити більш ґрунтовний аналіз причин неефективності господарюючої в країні культури управління трудовим потенціалом на мікрорівні, тобто окремої організації.

*Метою статті* є розгляд сутності діючих у нас та за кордоном моделей культур управління трудовим потенціалом з точки зору їх впливу на діяльність працівників та розкриття перспектив трансформації діючої у нас моделі до соціально і економічно недефективної системи управління персоналом з використанням переваг синергізму.

Для вітчизняного менеджменту принциповою завжди була і є невирішена проблема оптимального використання потенціалу людини одночасно в інтересах організації (роботодавця, суспільства) та самої особистості працівників. Чи не тому минула економіка радянських часів при великому багатстві природних ресурсів, а також діюча економіка України при наявності далеко не бідного природного потенціалу у рази відставала і відстає за своєю продуктивністю від розвинених країн світу? При цьому наша технологічна відсталість є також наслідком не ефективного управління трудовим потенціалом, бо технології є продуктом інтелектуальної і фізичної праці людей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Але що означає ефективно управляти людським (трудовим) потенціалом організації? Є дві відповіді на це запитання, одна з яких знаходиться на поверхні, а друга має глибоке коріння, які сьогодні ще мало хто усвідомлює.

*Перша відповідь* має такі ознаки: якщо працівник за своїми професійно-особистими якостями та професійним знанням і вміннями відповідає виконуваним функціям («сродня праця»), бачить кінцеві результати своєї праці та діяльності організації чи підрозділу забезпечені ресурсами та має потужну мотивацію до їх досягнення (маючи матеріальний інтерес, добрий мікроклімат та умови праці, кар'єрний зріст тощо), не має сумніву, що його труд буде ефективним. Тобто буде оптимально використано потенціал працівника в інтересах як його самого, так і роботодавця, організації, в цілому суспільства.

*Друга відповідь* пов'язана з корисними витратами робочого часу у трудовій діяльності в контексті додержання закону економії часу і енергії. Він є природним законом суспільного розвитку людства, значущість якого важко переоцінити. Наприклад, весь науково-технічний прогрес підкорюється дії цього закону (починаючи зі знахідки пороху, конструювання колеса, вироблення двигуна, пароплавів, потягів, автомобілів, літаків, телефонів, телевізорів, мобільних телефонів, комп'ютерів, Інтернету та багато іншого). Так чи інакше, тим чи іншим засобом, але всі ці знахідки та технологічні розробки як продукти праці дозволяють економити час і енергію. Треба пам'ятати, що «час» є єдиним у світі ресурсом, якій неможливо зберігати.

Походження і призначення цього закону ще повністю не вивчено. Деякі вчені пов'язують його виникнення з кінцевістю життя кожної окремої людини, якій відведена певна кількість років, тому людина і робить все нові і нові засоби збереження часу. Якщо усвідомити сутність цього закону, то за своє життя людина може зробити значно більше корисного для своєї самореалізації і суспільства.

Тому дуже важливо корисно використовувати час взагалі, та робочий час особливо, бо це впливає на ефективність виробництва суспільних благ. Тобто, ефективною буде та праця, яка використовує з користю робочий час (за прикладом далеко ходити не треба: «час – гроші» виникло за відомою

технологією Ф. Тейлора, яка спонукала працівників економити час і енергію через нормування праці та зв'язок його з винагородою).

Таким чином, щоб ефективно управляти трудовим потенціалом організацій, треба сформувати умови для, з одного боку, максимального використання потенціалу персоналу (через самореалізацію працівників у сфері трудової діяльності), з другого – для корисного використання робочого часу при досягненні кінцевих результатів організації.

Мова йде в цілому про високу культуру управління трудовим потенціалом, яка включає в собі комплекс різних засобів позитивного впливу на трудову поведінку працівників у відповідному напрямку. Ключова роль у формуванні цієї культури належить керівнику – менеджеру, здатність якого до такого формування обумовлює його елітність.

З позицій ідеології еколюдиноцентризму [1, 2] ефективним є таке управління персоналом, коли цілі організації успішно досягаються в контексті підвищення рівня самореалізації кожного окремого працівника у сфері трудової діяльності. Тобто, успіх організації досягається не за рахунок узурпування влади в тих чи інших руках, постійного адміністративного тиску та контролю, нагнітання страху на працівників (що в умовах безробіття діє безперечно). Це може для роботодавця дати результати, на певний період, бо здійснюється лише (часова) концентрація зусиль працівників, дійсний потенціал яких значно більший.

Але треба думати про досягнення безперервних успіхів за рахунок добровільної творчої і повної самовіддачі працівників при виконанні кожного завдання в межах досягнення загальних цілей. Яким чином таке може трапитися? Тільки коли створяться певні умови, які будуть сприяти повній реалізації трудового потенціалу кожного окремого і всіх разом працівників в організації. *Треба зробити так, щоб зовнішні для працівника умови спонукали його робити те, що він природно здатен і хоче робити згідно власних потреб. Це ідеал високої культури управління трудовим потенціалом.*

Тобто, мова йде вже про формування інноваційної культури управління трудовим потенціалом, яка ніколи не була пріоритетним вектором дії управлінської еліти в напрямку удосконалення системи управління національної економікою. Причина такого стану має ментальне коріння, які пов'язані з ігноруванням праці та його носія – людини як первинного фактору багатства країни (але це вже окрема тема наукових досліджень). Доказом такого ігнорування є дуже низька винагорода за працю, яка історично склалася на території країни. Тому і склалася певна культура управління трудовим потенціалом, яка базується на пригніченні особистості та примушуванні тими чи іншими засобами до активної праці. Така культура має назву «культура адміністративного тиску» (КАТ). Вона жорстко діє у державних структурах і суттєво – у комерційних організаціях. Тобто, вона повністю домінує у вітчизняній системі управління. В економічно розвинених країнах діє, як правило, культура цільового управління (КЦУ) персоналом як органічна складова загальної культури управління організацією за цілями та результатами. Така культура є домінуючою в цих країнах. Але це не означає, що повністю відсутня культура адміністративного тиску, яка ситуативно використовується в певних випадках (практично завжди у форс мажорних обставинах).

У цих розвинених країнах з кінця ХХ століття ведуться пошуки ще більш високої культури управління трудовим потенціалом, ознаки якої вже визначені. Вона базується на акмеологічному підході до професійного розвитку людини («акме» – вершина розвитку) та певному згладжуванню ієрархії взаємовідносин керівник – підлеглий і формуванню їхніх відносин як партнерів при рішенні загальних проблем. Це стає підґрунтям для поступового становлення вищої за якістю культури управління трудовим потенціалом, при якій повністю розкривається і використовується потенціальні можливості людини, як в інтересах самого працівника, так одночасно в інтересах організації, тобто роботодавця, споживача, суспільства.



Мова йде про культуру людиноцентричного управління персоналом (КЛЮ), яка формується в умовах специфічної сумісної взаємодії всіх учасників процесу виготовлення цінного кінцевого продукту – блага – на основі використання переваг синергізму.

Нижче спробуємо надати стислу характеристику кожної з тріади вищезазначених культур управління трудовим потенціалом організації через розкриття змісту відповідних моделей.

*Модель культури адміністративного тиску (КАТ)*

Сутність моделі КАТ зводиться до безперервного тиску зверху, тобто керівників на підлеглих, через велику кількість розпоряджень, часте проведення різного роду засідань, постійний контроль виконання проміжних етапів та інше. Оскільки таке управління здійснюється в умовах невизначеності в певній мірі кінцевих результатів діяльності, тому має місце слабкість зворотного зв'язку у системі управління. Тобто, кожний підлеглий чітко підкорюється розпорядженням своїх керівників, а самі керівники не відповідають за кінцеві результати своєї діяльності (бо ці результати недостатньо чітко визначено), а відповідають тільки за виконання розпоряджень зверху.

Нажаль, саме ця розповсюджена модель КАТ, яка обумовила неефективність системи державного управління в минулому і діє сьогодні в Україні, не дозволяє реалізувати повною мірою людський потенціал країни.

Дійсно, наслідки функціонування моделі КАТ у структурах державного управління вражають своїми негативом як для держави в цілому, так і більшості службовців, які працюють у цих структурах.

По-перше, невизначеність до сьогодення кінцевих результатів діяльності владних структур «тягне» за собою відчуження від інтересів громадян. Крім того відсутність відповідальності стає міцним підґрунтям для корупції (розглядається як підкуп посадових осіб та використання останніми своєї посади з метою особистого збагачення, маючи на увазі, що хабар і «відкат» є звичайними інструментами корупції).



По-друге, невизначеність кінцевих результатів діяльності керівників цих структур приводить до їх безвідповідальності при підборі працівників, які в такому разі не обов'язково повинні бути професійно адекватними. А тому має місце розповсюдження так званого «телефонного права». Самим керівникам у таких умовах також не обов'язково бути компетентними, що відображається на їх відносинах з підлеглими, але завжди треба бути активними і слухняними в очах «верховного» керівництва.

По-третє, в таких умовах підлеглі завжди будуть завантаженими великою кількістю дрібних робіт, які не обумовлені необхідністю досягати кінцевих результатів. Марні затрати праці і робочого часу мають велике розповсюдження там, де керує некомпетентність. У такому випадку порушується закон економії часу і енергії. Тому конкретна праця людей, як правило, не завжди корисна, а абстрактна праця через марші витрати часу та зусиль – не завжди раціональна.

По-четверте, особистість підлеглого нівелюється і часто пригнічується. Не маючи орієнтації на кінцеві результати діяльності, керівництво більш зацікавлене у звичайних слухняних виконавцях, ніж в самостійно творчо мислячих працівниках. В умовах постійного адміністративного тиску не можуть проявитися певною мірою ті здібності працівника, які б дозволили йому знайти своє «місце» у сфері трудової діяльності (на відміну від японських фірм, де діють служби управління кар'єрою працівників). Тобто, самореалізація в трудовій діяльності через знаходження «сродньої» праці (за Г. Сковородою) вдається далеко не кожному працівнику, маючи на увазі, що керівники в цьому практично не зацікавлені.

Таким чином, після розкриття сутності моделі КАТ, можна зробити один, але надважливий висновок. Модель пануючої в Україні (у першу чергу, в державних структурах) культури управління трудовим потенціалом в організаціях КАТ не дозволяла в минулому, не дозволяє сьогодні і не дозволить у майбутньому реалізувати в суттєвій мірі трудовий потенціал країни на основі ефективного використання закону економії часу та енергії.

*Модель культури цільового управління персоналом (КЦУ)*

Виходячи з вчення про двоїсту природу праці, якщо конкретна праця кожного працівника буде корисною, а абстрактна праця – раціональною, тоді можна говорити про високу продуктивність труда і суттєве використання трудового потенціалу, у будь-якій організації.

А якщо ще пов'язати це з високим рівнем самореалізації працівників у трудовій сфері, то (повторімося) така праця буде ефективною.

*Виникає питання:* коли конкретна праця буде завжди корисною? *Відповідь:* тільки тоді, коли працівник чітко орієнтований на результат, який є органічною частиною кінцевого результату. Саме корисний для суспільства кінцевий результат відображає рівень досягнення певної цілі діяльності всієї організації і обумовлює корисність праці.

*Виникає друге питання:* коли абстрактна праця працівника буде раціональною, тобто пов'язана з раціональними затратами інтелектуальної, фізичної, емоційної енергії, а також робочого часу? *Відповідь:* в першу чергу тільки тоді, коли працівник на «своєму місці» за природними якостями, а ще професійно підготовлений і потужно мотивований.

Модель культури цільового управління (КЦУ) побудована таким чином, щоб забезпечити відповіді на ці два актуальні запитання шляхом застосування спеціальних технологічних засобів.

Ключовою відмінністю КЦУ від КАТ є чітке органічне підкорення системи управління персоналом стратегічним цілям функціонування всієї організації. Тобто пріоритет стратегічного розвитку організації визначає культуру управління трудовим потенціалом. В свою чергу ця культура забезпечує реалізацію всієї стратегії і є найважливішою органічною складовою всього стратегічного менеджменту, процес якого представлено на рис. 1.

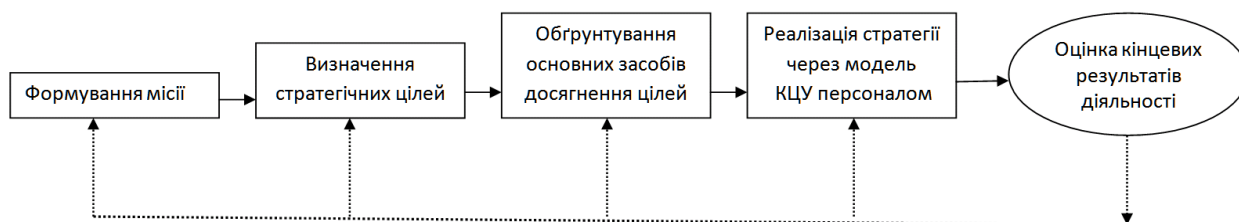


Рис. 1. Процес стратегічного менеджменту в організації

Особливе значення в цьому процесі є оцінка кінцевих результатів діяльності організації, досягненню яких присвячено конкретну працю працівників. Як вже зазначалося раніше, ключовою слабкістю КАТ є відсутність чітко визначених кінцевих результатів організацій, які класифікуються як суспільно-корисні, економічні, соціальні, екологічні.

Ясна річ, що головними кінцевими результатами діяльності структур державного управління і владних структур, у першу чергу, є суспільно-корисні результати, тобто підвищення *якості життя громадян* (ЯЖГ), [2]. Для комерційних структур головним є економічні результати (прибуток), а корисно-суспільним – *якість товарів чи послуг*. Але для всіх структур необхідним є досягнення соціальних результатів як підвищення рівня *якості трудового життя (самореалізації)* працівників у трудовій сфері і досягнення екологічних результатів через зменшення впливу на забруднення атмосфери, літосфери, гідросфери.

Недосягнення цілей у процесі стратегічного менеджменту дає імпульс перегляду всіх чи деяких етапів цього процесу за зворотним зв'язком (на рис. 1 позначено пунктиром).

У такому випадку КЦУ персоналом (етап 4 на рис. 1) треба розглядати з позиції тої ключової ланки, яка завжди забезпечує успіх через гнучкість, тобто здатність перенастроюватися при зміні ситуації, в першу чергу, цілей.

Культура цільового управління трудовим потенціалом персоналом всієї організації (незалежно від масштабу і профілю діяльності) базується на реалізації чотирьох основоположних принципах, один з яких є

системоутворюючим. Мова йдеться про *принцип цілепокладання*. Його системоутворююча роль полягає в тому, що досягненню цілей підкорюються дії всіх інших структурних елементів, які взаємодіють між собою таким чином, щоб досягти цих цілей через набір проміжних результатів.

У КЦУ персоналом цілі, які стають перед всією організацією, декомпозиуються. Тобто через певний інструмент – декларацію цілей – вони доводяться до кожного структурного підрозділу і до кожного окремого фахівця – виконавця. Тому конкретна праця керівників та фахівців не може бути не корисною на відміну від моделі КАТ, де до 40–50% обсягу конкретної праці не несе цільового навантаження. Мова йде, в першу чергу, про державні структури управління, де перевантаження дрібними роботами фактично створює подобу активної праці без цільового характеру, що обумовлює неефективне використання трудового потенціалу.

Другим основоположним принципом КЦУ персоналом є *зворотній зв'язок за результатами праці*. Мова йде про систематичну оцінку результатів праці, яка здійснюється різними методами, але обов'язково систематично. Працівник повинен знати, чим завершується його робота через результат. Типовою оцінкою результатів діяльності фахівців у фірмах, закладах, установах та інше є їх звіт за виконанні завдання за певний період (звичайно місяць). Цей звіт аналізує керівник і робить певні висновки з точки зору своєчасного і якісного виконання кожного завдання. При цьому керівники підрозділів можуть використовувати кількісну оцінку ступеня своєчасності та якості виконання цих завдань по бальній шкалі чи за допомогою кваліметричних індексів на основі корисності затрат робочого часу. За кінцевими результатами оцінюються також діяльність керівників підрозділів та адміністративний апарат.

Третім основоположним принципом КЦУ персоналом є мотивація працівників до активної праці. Їй надається особлива увага з точки зору використання розмаїття засобів спонукання персоналу до дії в напрямку досягнення цілей організації. Мова йде про те, що тільки матеріальне

заохочення не завжди спрацьовує як в умовах «слабкості» фондів винагород, так і в умовах достатньо високої винагороди за працю, яка характерна для економічно розвинених країн. Тому постійно ведуться пошуки все нових і нових мотиваторів, які були б адекватними мотиваційним потребам працівників. Мова йде про цілеорієнтовану мотивацію і мотиваційний моніторинг.

Четвертий основоположний принцип КЦУ персоналом – це *управління кар'єрою працівників*. Воно пов'язане як з визначенням професійно-особистісних якостей працівників і відповідність їх посаді та виконуваним функціям, так із розвитком через навчання та саморозвитком працівників. Усвідомлення того, що фахівець, якому допомогли знайти «сродню» працю, більш продуктивний (ніж той, хто ні на «своєму місці»), одержую конкретне втілення в практиці управління персоналом саме в моделі КЦУ. У цьому сенсі показові японські фірми, де функціонують спеціальні служби управління кар'єрою працівників. В інших країнах цим займаються окремі спеціалісти, які знаходяться в соціальних відділах служб управління людськими ресурсами.

Сутність моделі КЦУ персоналом у схематичному вигляді представлена на рис. 2, у якій єдиною ланкою всієї квадрати вищезазначених принципів наведено систематичну оцінку результатів праці кожного працівника. У подальшому в процесі переходу на наступну (вищу) сходинку розвитку культури управління трудовим потенціалом може бути використана кваліметрична оцінка результатів праці та їх професійно-особистісних якостей як параметрів особистості.

Модель КЦУ добре зарекомендувала себе в економічно розвинених країнах, забезпечив їм економічні успіхи. Розповсюдженню цієї моделі сприяли як емпірична необхідність на рівні здорового глузду, так і праці видатного вченого, класика сучасного менеджменту П. Друкера [3] та інших зарубіжних вчених та практиків з менеджменту [4, 5].

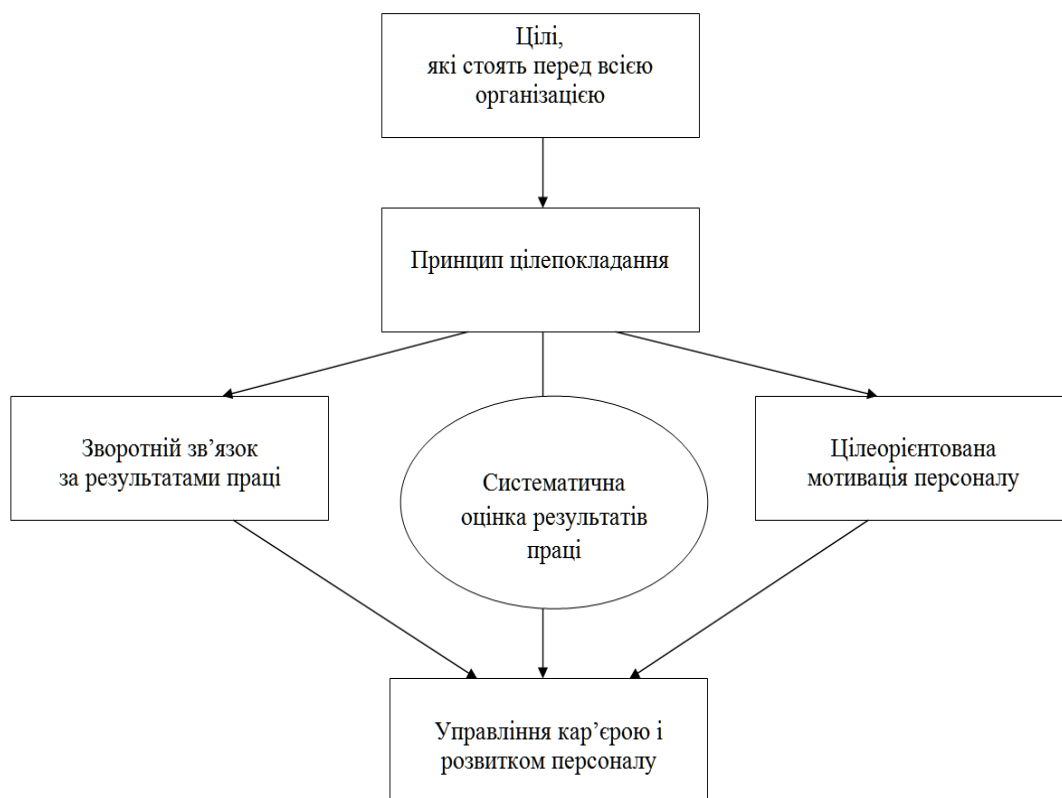


Рис. 2. Квадра основоположних принципів управління персоналом у моделі КЦУ

Але пошуки ще більш ефективної системи управління персоналом продовжується. І здійснюється це в першу чергу у напрямку формування умов для певного розкриття потенціалу працівників в інтересах організації (роботодавців) і в особистих інтересах самого працівника. Це може трапитися тільки тоді, коли і керівники, і підлеглі будуть об'єднані і мотивовані одними цілями в умовах атмосфери взаємоповаги, взаємодовіра і взаємодопомоги та інше. Тобто, річ вже йде про поступовий перехід до іншої, більш продуктивної і людиноцентричної культури управління трудовим потенціалом з використанням переваг синергізму і нарощуванням соціального капіталу.

*Модель культури людино центричного управління трудовим потенціалом (КЛУ)*

Ця культура управління персоналом базується на КЦУ, але сприяє більш повному використанню трудового потенціалу в інтересах самого

працівника і роботодавця, а також суспільства в цілому. Це культура більш тісно пов'язана з діями окремої особистості реалізацією її здібностей, але до взаємодії з іншими працівниками в контексті їх взаємодоповнення і взаємозбагачення на основі самоорганізації колективу.

Тобто, мова йде про ситуацію, коли все оточуюче середовище у вигляді трудового соціуму спонукає і керівника, і підлеглого добровільно включити всі свої ресурси для досягнення чітко означених цілей. При цьому мотивація їх досягнення суттєво підсилюється за рахунок комплексної взаємодії матеріального інтересу, змагальності і взаємодопомоги одночасно. Забезпечити таке підсилення мотивації, зробивши її потужною, може систематична *кваліметрична оцінка результатів праці* (КОРП) на основі корисності затрат робочого часу. Така мотивація буде забезпечена, якщо КОРП поєднується з пайовим методом розподілу якогось (навіть не великого) фонду колективно зароблених грошей, наприклад, загальної премії чи її частки.

Модель КЛЮ на сьогодні поки ще не має чітких контурів завершеності. Її практичне втілення в економічно розвинених країнах ще не знайшло системного характеру і здійснюється, як правило, епізодично. Це обумовлено, в першу чергу, недостатнім методичним забезпеченням переходу від моделі КЦУ до моделі КЛЮ, по-друге, дефіцитом менеджерів, здатних налагодити систему управління персоналом з використанням переваг синергізму. Таких здатних менеджерів можна по праву віднести до елітних з позиції ціннісного підходу до формування еліти (тобто кращі з кращих).

На рис. 3 представлено всі три моделі культур управління трудовим потенціалом, їх коротка сутність та наслідки функціонування.



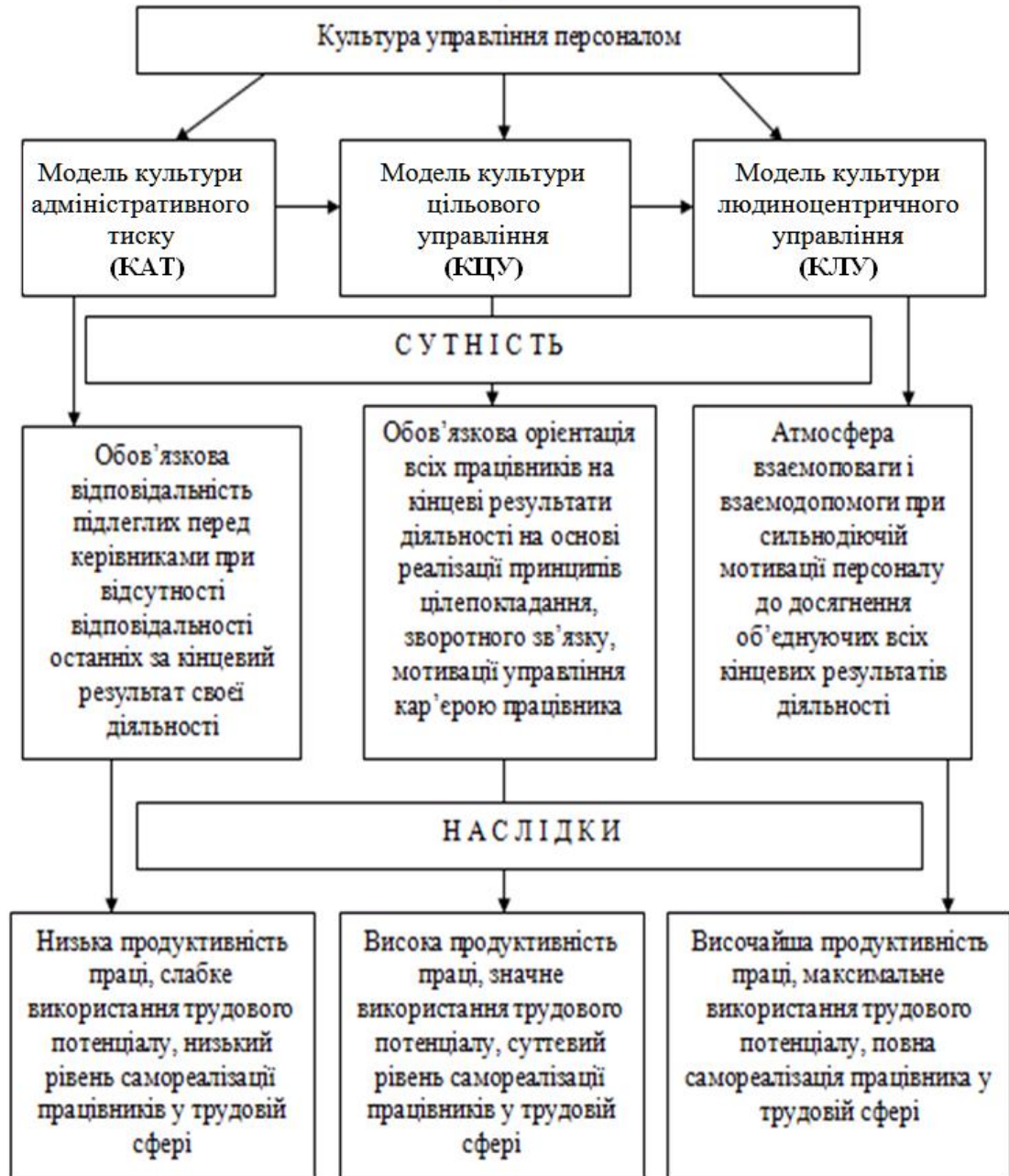


Рис. 3. Характеристика тріади культур управління трудовим потенціалом

Дві з них є домінуючими: перша в Україні, друга – в абсолютній більшості економічно розвинених країн. Третя модель КЛУ – це ідеальна модель, яка ще не стала домінуючою ні в одній з країн світу. Але перехід до неї від КЦУ можна здійснити успішно, якщо послідовно формувати спочатку атмосферу синергізму, потім поступово використовувати людиноцентричні інструменти реалізації квадри вищезазначених принципів. Тобто,

посилювання довіри до керівництва та формування умов для самоорганізації колективу (групи) стають основними напрямками переходу від КЦУ до КЛУ. Зовсім інакше це бачиться у випадку переходу від КАТ до КЛУ.

З точки зору забезпечення успіхів в економіці та інших сферах життєдіяльності громадян стає вкрай необхідним перехід в організаціях на апріорі високу культуру ефективного людиноцентричного управління персоналом КЛУ, починаючи з центральних структур у системі державного управління і завершуючи комерційними.

Але якщо в комерційних організаціях є ключовий стрижень самоорганізації – прибуток як кінцева і об'єднуюча ціль (у випадку прозорості її розподілу), то у державних структурах сьогодні такого стрижня немає. Це обумовлює розмиті відповідальність цих структур як підґрунтя для господарювання корупції. Тобто, перехід до КЛУ в комерційних організаціях, в першу чергу, пов'язаний з особистістю самого топ-менеджера, його бажанням досягати великих успіхів за рахунок продуктивної праці персоналу (у кримінальній економіці це зовсім не головний фактор). При цьому надважливе значення має бажання такого керівника навчитися одержувати неперервний синергетичний ефект за певною методикою, ключові складові якої представлені [6,10].

Інша справа, коли розглядати діяльність структури державного управління, в першу чергу, владних структур на макрорівні (району), мезорівні (області), макрорівні (країни). Щоб здійснити перехід до моделі КЛУ, треба спочатку визначитись з кінцевим результатом діяльності цих структур. А це вже буде означати повноцінну безкровну управлінську революцію, яку можливо здійснити еволюційним шляхом, що вже обґрунтується в науковій літературі [2]. Це буде початком повернення влади «обличчям» до людини.

Йдеться про показник якості життя громадян (ЯЖГ) сіл, селищ, міст, якій вимірюється кількісною мірою на кваліметричній основі. Він характеризує ступінь задоволення першорядних потреб громадян, що в

контексті ідеології людиноцентризму виражає рівень самореалізації особистості во всіх п'яти сферах її життєдіяльності. Інформацією для визначення ЯЖГ стають щорічні опитування населення за спеціальною анкетною, яка об'єктивує суб'єктивні думки громадян.

Тому у держаних структурах перехід до КЛУ буде більш повільним, ніж в комерційних, де розпочинати його можна вже сьогодні через навчання тих обдарованих менеджерів, які бажають стати ефективними. Після забезпечення досягнення безперервного синергетичного ефекту таких менеджерів вже можна бути називати елітними.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Головний недолік пануючої у вітчизняному менеджменті культури управління трудовим потенціалом організації пов'язаний з двома обставинами: неможливістю у повній мірі задіяти трудовий потенціал працівників і ігноруванням закону економії часу та енергії, що є наслідком безцільового управління за кінцевими результатами.

Базується така низька культура управління трудовим потенціалом на традиційному адміністративному тиску керівників на підлеглих в умовах нечіткого визначених кінцевих результатів діяльності (але при чіткій ієрархічній структурі: керівник – підлегли). Тому аббревіатура такої управлінської культури має специфічну назву «КАТ» – *культура адміністративного тиску*. Вона пригнічує особистість через виконання великої кількості термінових завдань, не пов'язаних з реалізацій дійсного потенціалу працівників в контексті досягнення кінцевих результатів, а тому марних за витраченим часом.

У зв'язку з цим дуже важливою на майбутнє стає проблема поступового переходу від моделі КАТ до моделі культури цільового управління (за цілями та результатами) КЦУ з поглибленням її в напрямку використання переваг синергізму. У такому разі будуть максимально використанні здібності кожного працівника при оптимальних витрат робочого часу в умовах самоорганізації сумісних дій персоналу. Мова вже

підє про перехід до моделі людиноцентричного управління трудовим потенціалом (КЛЮ) всіх організацій, включаючи державні структури.

Тобто, якщо встати на шлях формування багатства країни на основі модернізації економіки і всієї системи державного управління, включаючи національну систему освіти, альтернативи трансформації культури управління трудовим потенціалом немає. Але здійснитися це може лише при умові визначення чітких кінцевих результатів діяльності державних структур управління, починаючи з центральних органів влади. Ці результати відображаються показником якості життя громадян (ЯЖГ) сіл, селищ, міст у контексті реалізації ідеології еколюдиноцентризму.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Лайкер Р. Корпоративна культура / Р. Лайкер, М. Хосеус; пер. с англ. М. Самсонова. – М. : АльпікаПаблішерз, 2011. – 353 с.
2. Заренюк Н. Культура управління : учеб. пособ. / Н. Заренюк. – Минск : Вышш. шк. – 1990. – 156 с.
3. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л. В. Васильченко. – Харків : Основа. – 2007. – 176 с.
4. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу : теорія і практика. Монографія. / Г. М. Тимошко. – Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М. 2014. – 596 с.
5. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі // В. Г. Кремень. – 2-ге вид. – К. : Знання України, 2011. – 520 с.
6. Дмитренко Г. А. Управління персоналом організації з використанням переваг синергізму. Навч. посібник. \ Г. А. Дмитренко, О. Г. Шевчик, Я. А. Лук'янчук, В. В. Медведь. – К. : \ Інформаційні системи, 2015 – 161с.
7. Друкер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты / пер. с англ. – / П. Друкер. – М. : Техн. шк. бизнеса, 1994. – 200 с.

8. Моррис Дж. Целевое управление организацией // пер. с англ. Дж. Моррис. – М. : Сов. Радио, 1979. – 326 с.
9. Санталайнен Т. Управление по результатам // Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен и др. – М. : Прогресс, 1993. – 266 с.
10. Дмитренко Г. А. Універсальна технологія підвищення якості шляхом використання переваг синергізму в умовах самоорганізації в монографії Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу / Г. А. Дмитренко, Т. Л. Ріктор. – К. : «Дорадо-Друк», 2012. – С. 47–73.

*Матеріали подано в авторській редакції*