

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

Садковий В.П., Назаров О.О., Домбровська С.М., Крутій О. М,
Пономарьов О. С., Харченко А. О.

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ

Монографія

**Харків
2018**

УДК 351.84
ББК 67.99(2)116
DOI: 10.5281/zenodo.1249246

*Монографію розглянуто та рекомендовано до видання вченою радою
Національного університету цивільного захисту України
(протокол № 8 від 26 квітня 2018 р.)*

Рецензенти:

С. О. Заветний - доктор філософських наук, професор, Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. П. Василенка;

О. І. Крюков - доктор наук з державного управління, професор, Національний університет цивільного захисту України, м. Харків.

Культура управління : монографія / Садковий В.П., Назаров О.О., Домбровська С.М., Крутій О. М, Пономарьов О. С., Харченко А. О. . – Харків: НУЦЗУ, 2018. – 218 с.

Ефективність управлінської діяльності істотною мірою залежить як від професійної і соціальної компетентності керівника, так і від його загальної і професійно управлінської культури. Аналізу сутності, змісту і структури цієї культури як специфічного суспільного і водночас індивідуального феномену присвячено монографію. Виходячи з розуміння суспільної ролі культури та сутності управління розглядається сенс культури управління.

Призначено як для студентів управлінських спеціальностей, так і для керівників-практиків, які прагнуть осмислити сенс і призначення своєї діяльності й підвищити рівень її дійовості та ефективності роботи персоналу.

© Садковий В.П. , Назаров О.О., Домбровська С.М. , Крутій О. М,
Пономарьов О. С., Харченко А. О., 2018,
© НУЦЗУ, 2018.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. КУЛЬТУРА ТА ЇЇ СУСПІЛЬНА РОЛЬ	7
1.1. Сутність і сенс культури	7
1.2. Суспільні функції культури	17
1.3. Особистісна і професійна культура керівника	25
1.4. Сенс і цілі управління	30
РОЗДІЛ II. СУТНІСТЬ ФЕНОМЕНУ УПРАВЛІННЯ	40
2.1. Чинники зміни цілей і характеру управління	40
2.2. Логіка управління та його ефективність	53
2.3. Етика управління та психологічний клімат	62
2.4. Моральнісна культура в системі управління	76
РОЗДІЛ III. СУТНІСТЬ І СЕНС КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ	81
3.1. Зв'язок між загальною, професійною та корпоративною культурою	81
3.2. Культура керівника як чинник ефективності управління	89
3.3. Управлінські технології і культура управління	103
РОЗДІЛ IV. СТРУКТУРА КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ	113
4.1. Загальна структура управлінської культури	113
4.2. Формування управлінської культури майбутнього керівника	125
4.3. Культура в системі лідерства керівника	131
4.4. Управлінська діяльність як джерело культури управління	137
РОЗДІЛ V. ФІЛОСОФСЬКІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ	146
5.1. Культура в системі філософії управління	146
5.2. Культура управління і психологічний клімат організації	152
5.3. Культура управління як чинник соціального прогресу	162
5.4. Цілі й завдання культури управлінського спілкування	176
ВИСНОВКИ	194
ГЛОСАРІЙ	194
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	201
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК	213

ВСТУП

Ефективність державного управління й місцевого самоврядування, як, до речі, й управління будь-якою групою людей та їх спільною діяльністю істотною мірою залежить від цілої низки чинників різної природи і характеру. Одними з визначальних серед них є рівень професійної та соціальної компетентності керівників і працівників апарату управління, рівень розвитку їхньої загальної та професійної культури, професійно та соціально значущих особистісних рис і якостей, а також прийнятий ними стиль керівництва. Управління взагалі є досить престижною і водночас складною та вкрай відповідальною справою. До того ж, його характер істотно впливає на матеріальний добробут і психологічне самопочуття широких мас населення й визначає їх ставлення не тільки до того чи іншого керівника персонально, але й до влади в цілому. Ось чому в системі підготовки фахівців з управління чільне місце мають посідати формування і цілеспрямований розвиток не тільки їхньої професійної управлінської компетентності, а й загальної та професійної культури, тих вкрай важливих професійно значущих особистісних рис і якостей, які б одночасно забезпечували ефективність управління і належний психологічний клімат в керованому ними колективі. Щоб люди цінували свою приналежність до даної організації, фірми чи підприємства. Однак досягнення такої ситуації постає достатньо складним і суперечливим завданням. Дійсно, поєднання вимогливості і доброзичливості часто стає досить важким завданням для керівника, особливо для молодого. Як свідчать результати спеціальних досліджень, і сама життєва практика, частина з керівників наполягає на необхідності суворої вимогливості, без якої, на їхнє глибоке переконання, неможливо підтримувати дисципліну в колективі. Вони прагнуть тримати певну дистанцію між собою й підлеглими. Є й інша частина керівників, які б хотіли якомога швидше завоювати авторитет серед підлеглих і тому всіляко

демонструють свій «демократизм», інколи навіть нехтуючи необхідністю вимогливості й дисципліни.

Успішне подолання цих крайнощів, вміння знаходити оптимальний стиль керівництва і характер взаємовідносин з підлеглими залежно від конкретної ситуації слугує показником професійної зрілості керівника, рівня його культури і компетентності. Безумовно, ці уміння певною мірою є результатом його природних якостей. Однак вирішальну роль у їх формуванні й неперервному подальшому розвитку відіграють саме цілеспрямована професійна підготовка майбутнього керівника, його навчання і виховання. Ті кардинальні зміни, що відбуваються практично у всіх сферах суспільного життя, цілком природно зумовлюють і необхідність вибору нових підходів до управління. А це, у свою чергу, як чітко визначає П. Лоранж, вимагає і нового погляду на управлінську освіту. Однак освіта завжди була і є достатньо консервативною системою, тому вона далеко не завжди своєчасно й адекватно реагує на виклики часу. Це ж повною мірою стосується й управлінської освіти.

Наш швидкоплинний динамічний час не лишає нам можливості глибоко осмислювати сенс тих змін, що відбуваються, оскільки на їх місці швидко настають нові зміни. За цих умов вкрай важливим завданням освіти виступає прищеплення кожному випускникові, незалежно від його професії, здатності адаптуватися до змін, розвиток у них інноваційного характеру мислення і його стратегічної спрямованості. Особливого значення це завдання набуває для тих, хто готується для управлінської діяльності. Тим більш, що інноваційне мислення зі всією необхідністю передбачає володіння керівником високим рівнем розвитку їхньої професійної управлінської культури.

Сьогодні керівник може бути успішним, а його діяльність – ефективною, якщо він не тільки досконало володіє технологією управління, але й у нього є своя філософія управління, він добре розуміє психологію людини і групи та психологію управління. Ці знання і вміння інтегруються у поняття культури управління. Однак сам його сенс, сутність і зміст належним чином недостатньо визначені. Цікаво, що з проблем управління організаціями і персоналом та з

проблем корпоративної культури існує безліч наукової і навчальної літератури, в той час як з культури управління можна знайти лічені джерела. А вона ж має відігравати вирішальну роль у забезпеченні ефективності управління.

Саме ця обставина і стала для нас спонукальним мотивом підготовки цього посібника. При виборі його ідеї і принципів побудови, його загальної структури, змісту і характеру матеріалу ми виходили з досвіду нашої власної педагогічної діяльності у сфері професійної підготовки фахівців з державного управління і місцевого самоврядування, з адміністративного менеджменту, публічного управління та адміністрування. В процесі викладання управлінських дисциплін ми ініціативно розглядали сутність і значення культури управління, її роль і місце в загальній структурі професійної та соціальної компетентності сучасного керівника. Слід відзначити, що питання, пов'язані з культурою управління завжди викликали і викликають жвавий інтерес студентів. Більш того, часто вони й самі підказували нам проблеми, пов'язані з культурою управління та з тим, як її відсутність чи недостатній рівень розвиненості істотно знижує ефективність управління.

РОЗДІЛІ. КУЛЬТУРА ТА ЇЇ СУСПІЛЬНА РОЛЬ

1.1. Сутність і сенс культури

Щоб глибше розуміти сутність, зміст і призначення культури управління, розглянемо спочатку сенс таких понять, як управління і культура, які постають твірними для позначення феномену культури управління. Обидва вони на перший погляд інтуїтивно уявляються цілком зрозумілими, однак вважаємо за необхідне уточнити їх сенс. Адже, як свого часу стверджував Р. Декарт, правильно визначайте слова, і ви звільните світ від половини непорозумінь.

Управлінням прийнято вважати процес здійснення цілеспрямованого впливу на керовану систему з метою досягнення бажаного її стану та режиму функціонування. Тому в основі управління лежать аналіз інформації про цю систему та процеси, що в ній відбувається, і прийняття на основі результатів цього аналізу відповідних управлінських рішень та їх наступна реалізація.

Загальна структура процесу управління представлена на рис. 1.

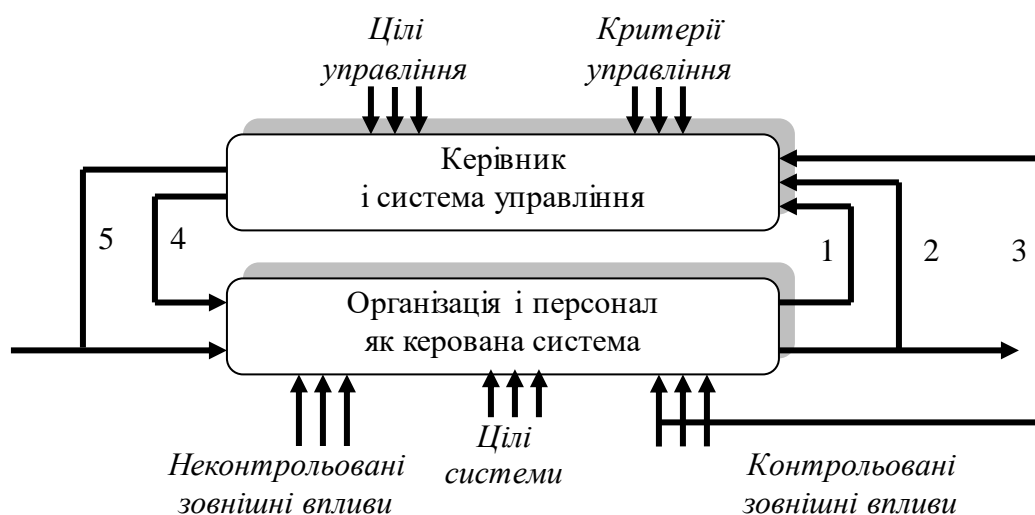


Рис. 1. Загальна структура процесу управління

Тут цифрами показано такі потоки інформації: 1 – про стан системи, 2 – про характер її функціонування, 3 – про ті зовнішні впливи, які підлягають

контролю. За результатами аналізу цієї інформації й на підставі їх порівняння із встановленими критеріями управління виробляються й реалізуються відповідні управлінські впливи: 4 – на керовану систему та 5 – на вхідні потоки та характер функціонування системи. Для спрощення на схемі детально не розкрито цілі системи й цілі управління нею, оскільки узагальнено їх можна певною мірою агрегувати в систему критеріїв.

З позицій культури управління та його ефективності керівник повинен сповідувати принцип, аналогічний тому, що Гіппократ сформулював свого часу для лікарів: «Не зашкодь!». Це означає, що коли в результаті контролю виявляється, що неминучі відхилення стану організації чи характеру її функціонування перебувають у припустимих межах, ситуація вважається прийнятною і не потребує управлінського втручання. Це положення звучить дещо незвично для деяких керівників, адже вони вважають за необхідне постійно давати якісь вказівки, здійснювати «розноси» тощо. Напевне для того, щоб персонал не забував про їх існування? Культура ж управління вимагає давати максимальну можливість людям спокійно працювати, якщо виконання ними своїх функцій, завдань і обов'язків відповідає підтриманню бажаного стану організації та характеру її функціонування.

Тільки у разі виходу хоча б одного з контрольованих параметрів за припустимі межі виникає потреба відповідного реагування з боку керівника. Воно має спрямовуватися на те, щоб повернути систему до бажаного стану. З цією метою на підставі результатів аналізу інформації, отриманої в процесі контролю, формується й реалізується адекватне рішення про здійснення необхідного управлінського впливу на систему. Саме цей вплив і забезпечує очікуване її повернення до норми. Ефективність же цього впливу істотною мірою визначається рівнем загальної і професійної управлінської культури того керівника, який його здійснює.

Культура є одним з тих понять, які на перший погляд інтуїтивно начебто цілком зрозумілі, але дати вичерпне визначення яких досить складно. Тому не випадково існує кількості визначень культури. Існує кілька основних підходів

до розуміння цього поняття. Наприклад, Ю. О. Муравйов впевнений у тому, що «розгляд культури як особливого, самостійного суспільного явища неминуче ставить дослідника в хибну позицію. Помилка виникає тут з неявного переконання, що сутність культури можна визначити без звернення до інших соціальних явищ, а не шляхом встановлення місця культури в системі соціальних відносин і – головне – джерела так очевидно потужного її впливу на всі сторони людського буття» [70, с. 457].

Відомі українські фахівці у сфері соціальної філософії В. Андрущенко, Л. Губерський та М. Михальченко впевнені, що «культура – це чітко скерована позиція суспільства, коли саме підпорядкування природи людині в матеріальній і духовній сферах підтримує такий стан суспільства, який гарантує взаємовідносини людини і природи, з одного боку, а з іншого – забезпечує гармонійну рівновагу соціальних відносин між людьми, їх досить різних матеріальних і духовних цінностей». На думку цих вчених, «культурне життя характеризується певним ідеалом, гомогенним у своїй сутності, на який орієнтовані різні форми діяльності суспільства» [19, с. 16].

Не зловживаючи зайвим теоретизуванням, прийmemo як робочий варіант визначення культури, яке запропонували В. О. Лозовой зі співавторами, вважаючи, що це є «явище, яке створюється людиною, людським суспільством і яке утворює їх. Воно, на відміну від біологічних основ людини, не успадковується генетично, а засвоюється нею в процесі діяльності» [69, с. 7]. Доречно користуватися й визначенням, яке формулюють Е. Н. Гусинський та Ю. Й. Турчанинова і за яким «поняття «культура» охоплює всю сукупність традицій даної спільноти, які визначають поведінку її членів, включаючи і якісну своєрідність цих традицій в даний час і в даному місці». Ці автори підкреслюють, що «культура містить у собі систему цінностей та ідей, виражає реально значущі для суспільства психічні стани і визначає конкретні умови формування особистості» [20, с. 61].

Культура управління не може розглядатися як просте поєднання цих двох понять, оскільки воно виступає якісно новим поняттям. Його глибинний

сенс і сутність можна розкрити, проаналізувавши сутність самого феномену управління, його цілі та завдання, методи і способи його здійснення а також шляхи і способи забезпечення його належної ефективності. Справа в тому, що культура управління являє собою досить складний і суперечливий феномен, в якому можна водночас виокремити і об'єктивний, і суб'єктивний характер. Він істотно залежить від стану соціокультурного простору, в координатах якого відбувається діяльність людей та управління нею, і сам виступає потужним чинником формування і розвитку цього простору.

Об'єктивний характер культури управління визначається тим, що і сам феномен управління, і культура його здійснення підпорядковуються певним закономірностям, спрямовуються на забезпечення високого рівня ефективності спільної діяльності відповідних людей, груп людей, організації та інших соціальних систем і залежать від цілей цієї діяльності. Суб'єктивним же характер культури управління слід вважати тому, що саме управління завжди здійснюється конкретною особистістю того чи іншого керівника. А йому ж притаманне своє бачення як цілей діяльності та управління нею, так і характеру та змісту поняття культури управління, зокрема її прояву у взаємовідносинах з підлеглими та у стилі спілкування з ними.

Культура управління полягає також у глибокому розумінні керівником, що він не тільки виступає носієм певної сукупності владних повноважень, які визначаються його посадовим статусом, але й носієм культури, взірцем для своїх підлеглих. І саме остання обставина постає вирішальним чинником його особистісного авторитету. Більш того, роль цього чинника постійно зростає з подальшою демократизацією суспільного життя й підвищенням освітнього, кваліфікаційного та загальнокультурного рівня переважної частини громадян, в тому числі й підлеглими керівника, персоналу керованої ним організації.

Специфічність управлінської діяльності визначає як її привабливість, так і істотна складність, суперечливість та підвищена відповідальність. Ось чому кожному керівникові необхідна висока професійна і соціальна компетентність. А її неодмінним складником виступає його загальна та управлінська культура. І

цією культурою майбутньому керівникові необхідно оволодівати в процесі своєї професійної підготовки й постійно підвищувати її рівень впродовж всього активного трудового життя. Для сучасного керівника його культура із загальної вкрай важливої особистісної характеристики трансформується в один з основних компонентів його професіоналізму, про розвиток якого він має дбати не меншою мірою, ніж про розвиток фахових знань.

Культура є однією з найважливіших атрибутивних ознак індивідуального і суспільного буття людини і дійовим засобом подолання суперечності між цими формами її буття. У зв'язку з цим уявляється за доцільне навести ємне формулювання, згідно з яким В. О. Лозовой та його співавтори визначають культуру як «явище, яке створюється людиною, людським суспільством і яке утворює їх». Воно, як підкреслюють вчені, «на відміну від біологічних основ людини, не успадковується генетично, а засвоюється нею в процесі діяльності». Вони стверджують, що «забезпечена людською життєдіяльністю, культура може бути визначена як: 1) сукупність всіх досягнень людства; 2) рівень, ступінь, якість будь-якого виду діяльності; 3) освіченість; 4) облагороджування людиною природи (культура – друга природа); 5) специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений в її процесах і результатах, продуктах праці, цінностях, нормах, соціальних інститутах, системі ставлення людей до природи, самих до себе, між собою; 6) сукупність способів і прийомів людської діяльності, об'єктивованих в предметних формах, таких, що передаються наступним поколінням; 7) активна творча діяльність людей щодо освоєння світу, у процесі якої створюються, зберігаються, розподіляються й поширюються, обмінюються й споживаються матеріальні та духовні цінності й сукупність цих цінностей та ін. [68, с. 7].

Безумовно, як і будь-яке інше визначення такого надзвичайно складного, багатопланового й багатозначного явища, яким виступає культура, наведене трактування сутності культури не є і не може бути в принципі ні вичерпним, ні повним, ні системним, ні несуперечливим. Досить тільки звернутися до тези про «облагороджування людиною природи» й порівняти її з тими реальними результатами впливу людини та її господарської діяльності на природу, які вже привели нашу цивілізацію на межу глобальної екологічної катастрофи. Отже,

цей вплив, як і справжнє ставлення людей до природи взагалі, на наше глибоке переконання, аж ніяк не можна відносити до того, що вважається культурою.

Однак, погоджуючись зі спробою авторів наведеного визначення розкрити багатогранність культури, відразу підкреслимо, що воно неодмінно виводить нас і на зв'язок культури з управлінням процесами життєдіяльності й розвитку як суспільства у цілому, так і всіх його цільових і функціональних сфер. Більш того, наявність управління соціальними системами істотною мірою постає й однією із вкрай важливих передумов існування й розвитку культури та успішного виконання нею свого надзвичайно важливого призначення та своєї вкрай відповідальної суспільної місії, успішного виконання своєї ролі.

Сама ж ця роль полягає у забезпеченні успішного співжиття різних людей у складі єдиного цілісного соціуму. Дійсно, культура, поряд з етикою, правом і звичаями, є важливим чинником нормального життєзабезпечення суспільства, його належного функціонування й розвитку. До речі, за великим рахунком, культура охоплює і етику, і право, і звичаї. Тому далеко не випадково прийнято говорити про соціокультурний простір, в якому й відбувається індивідуальне та суспільне життя людини і який істотною мірою визначає якість цього життя.

Суспільна роль культури полягає також і в тому, що вона за допомогою складної системи прямих і зворотних зв'язків в буквальному сенсі «творить» людину, сприяючи послідовному формуванню та розвитку в ній сердечності, людяності й доброти, перетворенню її на соціальну особистість. Таким чином культура забезпечує й суспільний прогрес, зберігаючи у надзвичайно широкому розмаїтті індивідуальностей системну цілісність соціального організму, через розвиток кожної особистості сприяючи послідовному розвитку соціуму.

Водночас як сам соціум у цілому, так і кожна особистість забезпечують розвиток культури й удосконалюють структуру і характер функціонування того соціокультурного простору, який виступає середовищем їхнього буття. На перший погляд уявляється, що культуру творять тільки окремі видатні люди, внесок яких у її розвиток стає визначальним. Безумовно, певною мірою це справедливо, однак, по-перше, для того, щоб цей внесок став загальною спадщиною, необхідно його сприйняти, оцінити й прийняти у якості певної культурної норми достатньо широкому колу пересічних громадян. А це може відбутися далеко не відразу й не автоматично. В історії культури є багато

прикладів, коли визнання такого внеску відбувалося через десятиліття і століття і він сприймався не сучасниками його творця, а лише наступними поколіннями.

По-друге, індивідуальне сприйняття норм культури, їх суб'єктивне розуміння та інтерпретація кожною людиною, не говорячи вже про характер їх дотримання стає ще одним чинником (і водночас каналом) внеску цієї людини у формування суспільної думки щодо тих чи інших явищ культури, а відтак і щодо розвитку культури чи окремих її підсистем. Цю думку можна виразити у вигляді формули «людина і культура взаємно творять одна одну» [70].

Феномен культури є суто людським творіння. Тому його сутність треба розглядати як вираження принципової відмінності буття людини і способу її життєдіяльності від буття та способу існування інших біологічних форм життя, як якісну своєрідність конкретних проявів цієї життєдіяльності. Саме в їх різноманітності стає зрозумілим і багатство самої культури, і її безмежна багатогранність. Тут насамперед можна вказати на такі її прояви, як часові особливості, що характеризують ту чи іншу епоху. Виходячи з цих позицій зазвичай виділяють античну культуру, культуру Середньовіччя, культуру Відродження, сучасну культуру тощо. Існують також етнічні та регіональні особливості. Вони дозволяють говорити, наприклад, про українську культуру, західноєвропейську або африканську культури (в яких, у свою чергу, можна виділити безліч національних) і т.ін. Поняття культури може стосуватися також конкретних особливостей різних сфер життя і діяльності людей (виробнича культура, культура праці, культура спілкування, культура харчування, культура відпочинку і навіть культура наукового дослідження).

Підкреслимо таку характерну особливість взаємовпливу культури і людини, яка полягає в тому, що людина творить культуру, а культура, в свою чергу, творить людину, збагачує її духовний світ. Тому існує й більш вузьке розуміння сутності культури як сфери духовного життя людей. Однак матеріальна і духовна культура утворюють органічну єдність, інтегруючись у цілісний тип культури, який є історично мінливим, проте на кожному етапі успадковує всі найбільш цінне, створене культурою попередніх часів.

Отже, поняття культури охоплює предметні та ідеальні результати діяльності людей – будівлі та споруди, машини і технології, наукові відкриття і твори мистецтва, звичаї, норми моралі і права. Культура об'єднує у своєму складі також знання, вміння та навички, які реалізуються в людській діяльності і втілюються в її результатах, фізичний, інтелектуальний та емоційний розвиток людини, рівень її морального естетичного розвитку, світоглядні позиції, форми, способи і характер відносин та міжособистісного спілкування, а також життєві цінності, прагнення й інтереси людини.

У зв'язку з цим доречно навести цікаву думку щодо ролі культури, яку висловив свого часу основоположник французького екзистенціалізму Ж.-П. Сартр. Він стверджував, що «культура нікого і нічого не рятує і не виправдовує. Але вона є справою рук людини – в ній вона шукає своє відображення, в ній вона впізнає себе, тільки в цьому критичному дзеркалі вона й може побачити своє обличчя». Ми не зовсім згодні з цим, хоча і вважаємо, що філософ мав рацію, вважаючи культуру критичним дзеркалом, в якому людина тільки й може побачити справжнє своє обличчя. При цьому важливо, що вдивляючись у це дзеркало, людина отримує реальну можливість дійти практичного висновку: чи здатна вона зі своїм культурним обличчям реально здійснити все те, що замислила, і чи принесе це бажану й очікувану користь їй самій та тим людям, що утворюють її безпосереднє й опосередковане оточення.

Ця думка, як справедливо підкреслює сучасний фахівець із соціальної філософії С. Е. Крапивенський, повною мірою стосується і суспільства в цілому. Разом з тим він полемізує із Сартром, стверджуючи, що насправді культура здатна рятувати і рятує – «і тоді, коли вона здатна допомогти людині в її історичних діях; і тоді, коли, критично оцінивши себе (що, безумовно, теж є актом високої культури), суспільство втримається від утопічних і безглузких в даних соціокультурних умовах дій» [56]. Більш того, як писав свого часу М. О. Бердяєв, «не в політиці і не в економіці, а в культурі реалізуються цілі суспільства» [9]. Це уявляється тим більш справедливим, що від рівня розвитку

культури суспільства визначальною мірою залежать і його політика, і економіка, й інші сфери життєдіяльності суспільства.

Вважаємо за необхідне водночас підкреслити, що соціальна роль культури істотно зростає в складні, переломні для суспільства періоди, один з яких ми сьогодні переживаємо. Саме в такі часи культура може виконати свою рятівну роль, часто залишаючись чи не єдиним стрижнем, який консолідує народ на базі його історичних традицій і відкриває перед ним орієнтири подальшого розвитку. Цілком очевидно, що те, як і куди історія виведе суспільство в епоху його кардинальних змін, визначальною мірою залежить від рівня культури тих сил, які очолюють перетворення. У цьому сенсі показовою слід вважати ситуацію, в якій опинилося українське суспільство практично відразу ж після отримання країною незалежності, оскільки для багатьох з тих, хто приходив і приходять до влади, характерним був і, на жаль, залишається вкрай недостатній рівень їх загальної та політичної культури, в тому числі і професійної культури управління.

Зовсім не випадково, що проблеми культури привертали і привертають увагу багатьох авторитетних фахівців. Можна навести імена В. П. Андрущенка, Л. В. Губерського, Л. М. Гумільова, Г. С. Кнабе, В. А. Конєва, В. О. Лозового, Ю. А. Муравйова, Є. П. Нікігіна, С. М. Пазиніча, Ч. Сноу, А. Швейцера, Ф. Шиллера, Ю. І. Семенова і багатьох інших. В Україні існують давні культурно-історичні традиції, багата спадщина матеріальної й духовної культури. На цій основі й на результатах теоретичних досліджень складається потужна наукова школа з культурології та філософії культури.

Ця діяльність не є простою, оскільки соціокультурний простір неможливо відокремити від реалій суспільно-політичного і соціально-економічного життя суспільства та провідних тенденцій науково-технічного і соціального прогресу. Тому формування й затвердження культури управління ускладнюється масовим зубожінням населення, з одного боку, й широким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, з іншого боку. Однак належна культура управління

здатна сприяти подоланню цих ускладнень, зростанню національної економіки, а з нею і добробуту людей і відновленню духовно-культурних цінностей.

Така складна й неоднозначна сутність культури та її ролі в суспільному житті вимагає, по-перше, розгляду культури не тільки як своєрідного феномену, що не тільки виражає результат духовної діяльності людини, але й сам формує її духовний світ. По-друге, важливо здійснити розмежування таких різних, хоча і взаємопов'язаних різновидів і проявів, якими постають культура особистості, професійна культура та корпоративна культура. По-третє, існують відмінності і стосовно сфери прояву і застосування культури. Не випадково визначаються такі її різновиди, як політична культура, управлінська культура, педагогічна культура, виробнича культура тощо. І кожна з них може мати свою власну структуру. Так, управлінська культура містить такі підсистеми, як моральнісна культура, психологічна культура, комунікативна культура тощо

Як пишуть Л. В. Губерський, В. П. Андрущенко та М. І. Михальченко, «у філософському контексті культура постає не як часткова сфера суспільного життя, а як суспільство в цілому, з точки зору розвитку людини як суб'єкта діяльності, розкриття властивостей і обдарувань людини» [60]. Саме така особливість культури визначає її роль в гармонізації взаємовідносин людини та суспільства. Саме вона робить культуру одним з важливих і дійових механізмів узгодження індивідуальних і суспільних інтересів, цілей, бажань і прагнень. Вона ж виступає водночас і потужним чинником розв'язання суперечності між біологічною й соціальною природою людини.

Однак можливості культури у цьому відношенні не є безмежними. Так, історичний досвід переконливо свідчить про те, що високий рівень розвитку культури людей і навіть суспільства у цілому зовсім не гарантує відсутності в ньому злочинності, конфліктів чи інших негативних явищ. Тому культура має супроводжуватися ще й системою управління функціонуванням і розвитком як суспільства у цілому, так і різними його структурними чи функціональними системами. І культура цього управління має ґрунтуватися на засадах духовності та гуманності, толерантності та поваги до інших культур, традицій, вірувань.

Культура не є чимось абстрактним. Її завжди можна зіставити з певним її носієм і від нього, від його вихованості й освіченості, від його інтелігентності залежить змість і рівень культури. Ми цілком поділяємо думку М. Добрускіна за його співавторів стосовно того, що «культура спеціаліста є інтегральним показником творчого начала, поведінки й діяльності, формується у єдності і взаємодії всіх складників – насамперед кругозору особистості, її інтелектуального потенціалу, духовних потреб, світогляду, моральних норм, що регулюють вчинки і дії, культури почуттів» [120].

Отже сутність і сенс культури слід розглядати як характеристику рівня людяності в людині, в її універсальності, у її ставленні до природи, до інших людей і до самої себе. Цей сенс отримує свій прояв у функціях культури.

1.2. Суспільні функції культури

У зв'язку з тим, що культура є надзвичайно складною і розвиненою системою, вона, що цілком природно, виступає не тільки багатоаспектною, а й поліфункціональною, виконуючи певну сукупність життєво необхідних як для індивіда, так і для суспільства соціальних функцій, які, власне, й забезпечують гармонізацію їх взаємовідносин. Той же С. Е. Крапивенський визначає такі функції культури: пристосувальну, пізнавальну, інформативну, комунікативну, нормативну і цивілізаційну, гуманістичну. При цьому він взагалі вважає культуру детермінантою розвитку суспільства [48]. Ці функції впливають із багатозначності феномена культури і фактично являють собою сукупність ролей, виконуваних культурою по відношенню до суспільства і окремих співтовариств людей, що породжують і використовують її для своїх цілей і забезпечують її подальший успішний закономірний розвиток (рис. 2). Вважаємо за доцільне додати до вказано переліку також виховну функцію культури, яка має не тільки надзвичайно важливе значення, але й відіграє ключову роль у забезпеченні життєдіяльності й розвитку суспільства й нормального співжиття

у ньому людей з істотно різними індивідуальними рисами і якостями, цілями та життєвими цінностями, прагненнями та інтересами.

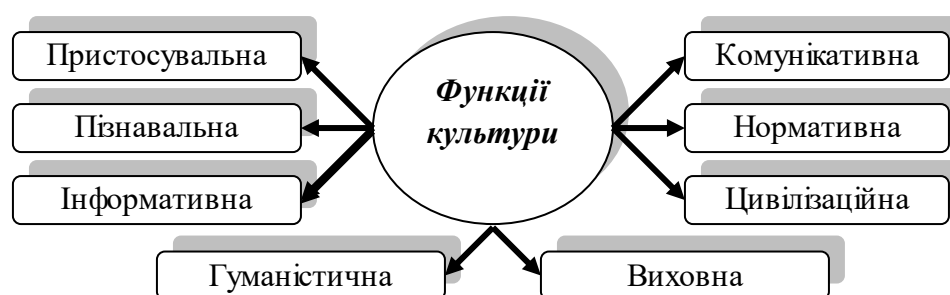


Рис. 2. Функції культури

Розглянемо зміст і сутність кожної функції культури дещо детальніше.

Пристаювальна функція культури визначає спосіб життя людей, пристосовуючи його до характеру і рівня розвитку соціокультурного простору, включаючи й рівень продуктивних сил суспільства. Розвиток же самої культури, виступаючи певною реакцією на потреби людей, не тільки сприяє розвитку людини і суспільства, а й змінює стратегію їх функціонування й піднімає цю стратегію на принципово новий рівень, відкриваючи нові горизонти і можливості подальшого розвитку. Фактично тут має місце зворотний зв'язок, коли культура формує індивідуальні й суспільні потреби людей, визначаючи своєрідну їх культуру. Завдяки цьому зберігається людяність у відносинах і виникають правові й моральнісні їх запобіжники.

Пізнавальна функція культури полягає в тому, що певні її досягнення здатні ставати новими способами і засобами подальшого пізнання людиною навколишнього світу і самої себе, а також використання отриманого знання в практиці своєї практичної перетворювальної діяльності. В той же час сама культура, її стан і рівень розвитку здатні служити своєрідним індикатором успіхів людини в «олюдненні» природи і самої себе [49]. Дійсно, саме культура забезпечує певне стримування й обмеження господарської діяльності, висуваючи перед нею вимоги природозаощадження і природозбереження.

Інформативна функція культури полягає в тому, що вона не тільки накопичує і осмислює соціальний досвід і транслює його від одного покоління до іншого, а й поширює цей досвід серед населення певного регіону чи країни в межах одного і того ж покоління, транслює його іншим народам в процесах міжкультурної комунікації. Іншими словами, культура фактично постає єдиним механізмом «соціальної спадковості» для суспільства і своєрідною «пам'яттю» людства. Конкретним проявом здійснення цієї функції виступає її втілення в культурно-історичних традиціях кожного народу і в існуванні й функціонуванні системи загальнолюдських цінностей.

Комунікативна функція культури полягає в тому, що вона здатна створювати і дійсно створює ефективні засоби і способи взаємовідносин між людьми і народами та ефективного міжособистісного спілкування, забезпечує реальну можливість їх здійснення. Вона тісно пов'язана з інформаційною функцією, оскільки спілкування значною мірою полягає в обміні інформацією між людьми. У той же час реальне виконання цієї функції істотно залежить від рівня технічної й технологічної культури суспільства. Саме завдяки розвитку останньої вдається забезпечити постійне розширення можливостей спілкування та його масштабів, поступово включаючи в його орбіту нові і нові верстви населення, нові ареали. Нарешті, завдяки цьому отримує все більший розвиток міжкультурна комунікація й посилюється взаєморозуміння.

Нормативна функція культури полягає у здатності культури ефективно регулювати співіснування і співробітництво індивідів у складі суспільства, їх взаємовідносини і взаємодію, поведінку і характер спілкування. Об'єктами регулятивного впливу культури виступають практично всі сфери життєдіяльності людей – їх праця і побут, міжособистісні відносини, спільна діяльність і спілкування. Філософія культури стверджує, що при цьому цілком можлива поява певних суперечностей між загальними вимогами культури і індивідуальними особливостями, схильностями, потребами, прагненнями та інтересами окремих людей. Успішному подоланню і вирішенню зазначених протиріч допомагає використання таких важливих елементів культури, які,

власне, і виступають потужними регуляторами, як мораль і право. До них же певною мірою можна віднести також стійкі культурно-історичні традиції.

Цивілізаційна функція культури, або її **гуманістична функція** полягає в тому, що вона виступає головним, системотвірним її чинником. Більш того, як спеціально підкреслює С. Е. Крапивенский, «пристосувальна, пізнавальна, інформативна, комунікативна і нормативна функції культури підпорядковані гуманістичній (або цивілізаційній) її функції і фактично виступають її модифікаціями» [50]. Тому не зовсім випадково інший учений, відомий дослідник феномену культури І. Г. Гердер стверджував, що «гуманність – це скарб і нагорода за всі праці людські». Вельми показовим з позицій управлінської та особливо педагогічної культури уявляється його твердження про те, що «виховання гуманності є справою, якою слід займатися невпинно; в іншому випадку ми всі повернемося до тваринного стану, до тваринної грубості» [16].

Гуманістична функція культури, на наше глибоке переконання, цілком може розглядатися і як самостійна, оскільки сам феномен культури і її творення являють собою одну з визначальних характеристик людини, які відрізняють її від всіх інших живих істот нашої планети. Більш того, призначенням культури і виступає прищеплення кожному індивідові гуманістичного світогляду, системи загальнолюдських цінностей та розуміння своєї приналежності до людської спільноти зі всіма перевагами цієї приналежності.

Виховна функція культури полягає в тому, що культура створює такі умови і так побудовує виховання, щоб, як справедливо пишуть С. О. Сисоєва та Т. Б. Поясок, «людина весь час відчувала себе його суб'єктом, розвивала свої кращі здібності, закладені у неї природою, виховувалася творчою, повноцінною особистістю» [55]. Додамо також, що

Важливо, що виховна функція культури не обмежується рамками системи освіти, вона цілеспрямовано реалізується в процесі управлінської діяльності, виступаючи невід'ємним складником педагогічних функцій кожного керівника, кожного менеджера. Тому зовсім не випадково згадані вище автори спеціально

підкреслюють, що «менеджер не повинен забувати, що поряд з посадовими обов'язками, передбаченими інструкціями, він повинен *виховувати своїх підлеглих*. Адже процес виховання не закінчується з виходом людини зі стін навчального закладу». Вчені наголошують на тому, що «а подекуди керівнику доводиться займатись і перевихованням» [там само].

Відверто говорячи, людина й до сьогодні ще не пододала іманентної їй як біологічному виду суперечності між біологічною та соціальною природою, між рефлексивними проявами поведінки та інтелектом і осмисленням своїх дій. Про це свідчать численні різноманітні злочини, які здійснюють представники виду *Homo sapiens*, їхня нетерпимість до інших, ворожість та агресивність. І тільки культура у її широкому розумінні, яке включає освіту й виховання, соціалізацію кожної особистості, здатна сприяти стримуванню цих негативних рудиментів тваринного походження людини. Саме на успішне розв'язання цього завдання і спрямовані суспільні функції культури. Саме вони виступають тим потужним інструментарієм, за допомогою якого соціум забезпечує необхідні умови для свого належного функціонування і розвитку. Найбільш дієвими сферами успішної реалізації цих функцій виступають освіта і управління спільною діяльністю людей, що вимагає високої культури саме педагога і керівника.

Тому формування і розвиток культури людини не просто виступає результатом цілеспрямованого педагогічного впливу шкільного вчителя чи викладача вищої школи або управлінського впливу керівника. Ці впливи перетворюють саму людину на продукт і водночас на творця й носія культури, на творчу і соціально активну особистість, допомагають їй оволодівати механізмами соціальної регуляції, адаптації та саморегуляції. В такому розумінні культура особистості має розглядатися як узагальнена системна характеристика міри універсальності розвиненості людини у її взаємодії зі світом, з іншими людьми та з самою собою. Культура являє собою складний полісистемний феномен, який слугує інтегральним показником якості і рівня розвитку соціалізації людини, її соціальної зрілості, активності й духовності.

Характерною особливістю культури, що відображає її суперечливий сенс, є та обставина, що, являючи суспільний за своєю природою феномен культури проявляє себе не тільки в соціальних процесах, але і в поведінці кожної людини та в її активності в соціокультурному просторі соціуму. І хоча ці прояви тісно пов'язані між собою, вони є відносно автономними. Підтвердженням цієї тези слугує хоча б той факт, культура кожної конкретної людини індивідуальна й істотно залежить як від рівня її освіченості та вихованості, так і від її психіки, насамперед від типу темпераменту, характеру та його акцентуації. Водночас культура конкретного індивіда виступає свідченням того, наскільки його можна вважати особистістю.

Адже це істотною мірою залежить від того, наскільки глибоко він засвоїв певний обсяг цінностей культури, який обсяг духовних досягнень не просто притаманний йому, а й знаходить своє вираження у вчинках і поведінці цього індивіда, у його мовленні й характері спілкування, у взаємовідносинах з іншими людьми і у ставленні до них. Нам вже доводилося писати, що «оскільки процес оволодіння культурою завжди відбувається в конкретному соціокультурному просторі, культура особистості виявляється залежною від рівня культури. Однак ця залежність носить складний нелінійний характер, який робить ці культури відносно автономними, що відбивається на їх структурі і а характері виконання кожною з них розглянутої вище множини функцій. Тому культура суспільства жодним чином не є і не може бути простою сумою культур особистостей, що його утворюють, так само як і культура кожної окремої особистості не обов'язково є лише індивідуалізацією інтегральної культури суспільства» [56].

Таким чином, культура особистості постає мірою її духовно-практичного розвитку й універсальності як суб'єкта творчості у соціокультурному просторі. При цьому універсальність особистості, як пишуть В. О. Лозовой та його співавтори, «слід розуміти як всебічність та гармонійність її розвитку (саморозвитку) на основі реалізації (самореалізації) у перетворюючій діяльності». На їхнє глибоке переконання, «культура особистості виявляє себе у

практично-духовній діяльності індивіда як якісно зрілий прояв його соціальності, що свідчить про міру засвоєння соціальних ролей, функцій і в цілому соціального досвіду. Це узгодженість елементів внутрішнього світу людини, що виражають спрямованість її діяльності і здатність здійснювати її різні види» [54].

Ми ж вважаємо, що універсальність культури полягає в належному рівні духовного, інтелектуального, морального та фізичного розвитку людини, у цілісності й чіткості її світоглядних позицій і життєво ціннісних орієнтацій. Ця універсальність проявляється в характері взаємодії особистості із зовнішнім природним середовищем і світом артефактів, з іншими людьми, насамперед зі своїм безпосереднім оточенням. Полісистемний характер культури цілком природно зумовлює й її поліструктурність, яка проявляється, за словами тих же авторів, «у єдності таких підсистем, як діяльно-психологічна, діяльно-видова та життєдіяльна» [там само].

Така єдність забезпечує узгодженість внутрішнього світу людини, її прагнень, бажань та інтересів з прийнятими в певній соціальній групі чи в конкретному соціумі нормами і стандартами поведінки і міжособистісного спілкування. Узгодженість же може розглядатися і як своєрідний регулятивний механізм, який спрямовує участь людини у спільній з іншими людьми діяльності чи її індивідуальну діяльність та життєву активність на досягнення власних цілей через досягнення суспільно значущих цілей цієї діяльності. Ця ж узгодженість формує здатність людини виконувати певну множину функцій, завдань та видів діяльності. Отже, її можна розглядати і як показник рівня сформованості готовності людини до успішного життя й діяльності в умовах конкретного суспільства й відповідного соціокультурного простору.

Характерно однак, що цьому показникові притаманна динамічна природа і здатність адаптуватися до неминучих змін як суспільно-політичного та соціально-економічного життя, так і внутрішнього духовного світу індивіда, оскільки вони тісно пов'язані між собою. Цей взаємозв'язок опосередковується участю індивіда в суспільній діяльності. Суспільна природа людини й потреба у

підвищенні продуктивності цієї діяльності зумовили не тільки ускладнення змісту й характеру цієї діяльності, а й появу суспільного поділу праці, а згодом і професійну спеціалізацію її учасників. Розвиток суспільного виробництва призвів до того, що практично кожна професія набувала все більш чітких рис і притаманної їй специфічної культури. Її формування відбувалося спочатку в діях, вчинках і поведінці кращих представників цієї професії та їх ставленні до своєї професії і професійної діяльності. Згодом же вони, як носії цієї культури, сприяли її поширенню на увесь відповідний професійний загал.

Професійна культура забезпечує розвиток відповідної професії, а отже і внесок у науково-технічний, технологічний і соціальний прогрес. Тому вона цілком обґрунтовано може розглядатися як важливий складник культури особистості як цілісної системи. Тим самим загальна структура культури особистості набуває своєї закінченості. В ній необхідно виокремити, з одного боку, соціокультурний простір, освіченість і вихованість людини як джерела формування її особистісної культури, а з іншого боку, – загальну і професійну культуру як у своїй єдності і взаємодії виступають її основними компонентами.

Така їх єдність і взаємодія, реалізовані множиною прямих і зворотних зв'язків різної природи, характеру та інтенсивності, наочно наведені на рис. 3. Вони допомагають впевнитися в тому, що культура людини дійсно виступає її інтегральною характеристикою як особистості та професіонала.

Завдяки цій єдності та взаємодії у разі достатньо розвиненої культури людини вказані зв'язки звичайно сприяють розвитку кожного з її компонентів, а розвиток одного з них активно сприяє розвитку іншого компонента і розвитку всієї культури особистості у цілому. При недостатньому ж рівні розвиненості культури особистості існуюча множина зв'язків між її компонентами здатна гальмувати розвиток компонентів цієї культури, а відтак гальмувати й особистісний та професійний розвиток самої людини.

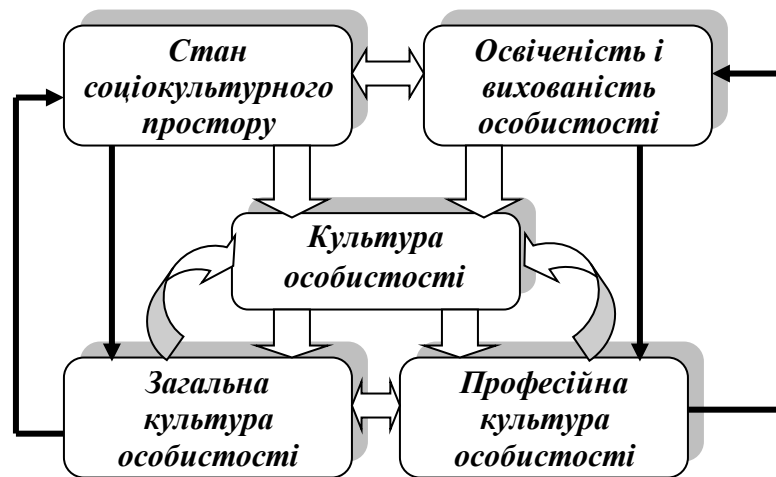


Рис. 3. Культура як інтегральна характеристика особистості

Аналіз схеми, наведеної на рис. 3, де, до речі, деякі зв'язки не показані, щоб не ускладнювати її, дозволяє дійти висновку, що особистісний розвиток людини та її творча самореалізація істотною мірою визначає рівень її загальної і професійної культури. При цьому вкрай важливого значення набуває також прагнення людини постійно їх розвивати і всебічно збагачувати, турбуючись про свій духовний світ.

Це важливо ще й тому, що загальна культура особистості саме й характеризує духовний світ людини, її моральні принципи і переконання, естетичні смаки та ідеали. Адже від цих чинників залежать вчинки і поведінка людини, її ставлення до світу та інших людей. Таким чином, загальна культура визначає особистісний розвиток людини. Її ж професійна культура відображає рівень фахової компетентності, ставлення до своєї професійної діяльності та її сприйняття як однієї з найважливіших життєвих цінностей.

1.3. Особистісна і професійна культура керівника

Постійне зростання суспільних вимог до змісту й характеру управління безпосередньо позначається на вимогах до особистості та рівня професійної і соціальної компетентності керівника. Сучасний керівник має бути не просто

професіоналом, а й визнаним лідером. Для цього він повинен бути особистістю, якій притаманна висока особистісна і професійна культура. Та надзвичайно висока і вкрай відповідальна місія, яку соціум покладає на керівника, формує і ускладнює загальну структуру його особистісної культури.

Особистісна культура керівника, або, як її ще називають, його загальна культура є важливою характеристикою його особистісного розвитку. Вона має досить розвинену структуру, яка охоплює такі складники, якими виступають культура мислення керівника і його культура мовлення, культура поведінки і культура взаємовідносин з іншими людьми та культура спілкування з ними. Ці складники у своїй системній єдності характеризують особистість керівника та визначають його поведінку і ставлення до інших людей не тільки в умовах виробництва, а й у повсякденному житті. Тому їх слід доповнити такими його рисами і якостями, як чесність, моральність, чуйність, доброзичливість, надійність, наполегливість, принциповість та відповідальність. Крім того, важливу роль має відігравати його здоровий спосіб життя.

Існує й інший підхід до визначення структури особистісної культури керівника, яка характеризується більш глибокою деталізацією. Згідно з цим підходом в структурі особистісної його культури (рис. 4) прийнято виділяти такі складники, як: інтелектуальна культура, світоглядна культура, мовленнєва культура, моральна культура, естетична культура, фізична культура, політична культура, правова культура та екологічна культура, культура спілкування, культура почуттів або емоційна культура та інші підсистеми культури, які завдяки системі своїх взаємозв'язків, взаємозалежності і взаємодії утворюють системну цілісність. Саме ця її цілісність і забезпечує прагнення керівника до свого постійного особистісного саморозвитку і самовдосконалення, збагачення свого духовного світу. Завдяки розвиненості загальної культури керівника та її системній цілісності люди і сприймають його як особистість, з повагою ставляться до нього, визнають його особистісний авторитет. Тим більш що його проявом виступає бездоганна поведінкова культура керівника.

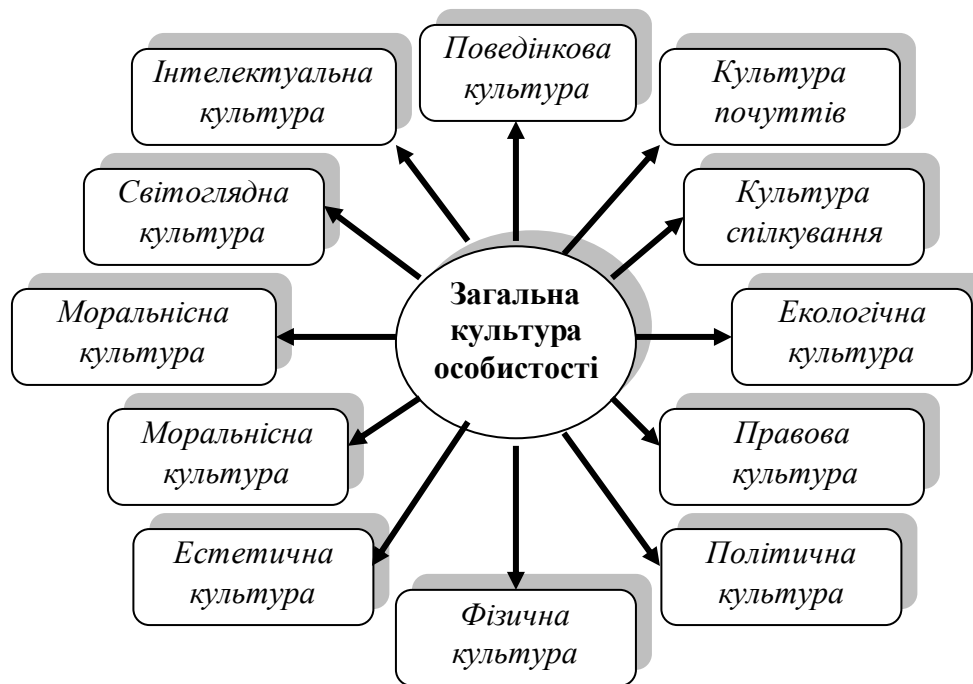


Рис. 4. Структура особистісної культури керівника

Професійна ж культура керівника постає інтегральною характеристикою його як фахівця і визначає рівень його кваліфікації і авторитету у професійному середовищі і рівень володіння філософією управління персоналом, психологією і технологією управління. Сам феномен професійної культури також є досить складним і багатограним. Його сенс, зміст і сутність доцільно визначати через спосіб організації й результати управлінської діяльності керівника та його ставлення до цієї діяльності та її результатів, до персоналу й до інших людей і суспільства у цілому, зумовлене специфікою управління і підпорядкування. Важливим елементом професійної культури керівника слід вважати також сукупність норм і правил поведінки, цінностей та ідеалів, які напрацьовані світовим менеджментом і які сповідують кращі його представники, а також притаманні їм характерні професійно значущі особистісні риси.

Слід спеціально звернути увагу на те, що вже сама назва феномена професійної культури починається зі слова «професійна», яке характеризує технологічний аспект здійснення керівником своєї професійної діяльності. Це означає насамперед, що без належного рівня професійної компетентності

керівник як фахівець не може вважатися носієм професійної культури. Основу ж цієї компетентності утворює сукупність добре засвоєних глибоких і системно організованих знань, розвинених умінь і навичок, необхідних для дійсно досконалого та якісного виконання ним необхідних управлінських функцій в обраній ним сфері виробничої діяльності. Останнє зауваження дозволяє дійти, що в загальній структурі професійної культури керівника як складної ієрархічної системи можна виокремити кілька рівнів. На верхньому рівні слід визначити такі два складники його професійної культури: 1) його культура як фахівця певної сфери суспільного виробництва, в якій діє керована ним організація; 2) його суто управлінська культура як професійного керівника. Необхідність такого поділу зумовлена тим, що керівник повинен хоча б у загальних рисах розуміти основи технології діяльності його підлеглих щоб достатньо компетентно керувати ними та їхньою діяльністю. Таким чином, цей рівень професійної культури керівника можна подати у вигляді рис. 5.

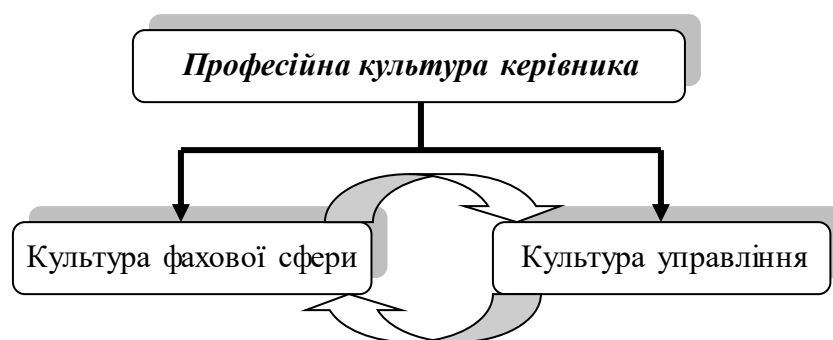


Рис. 5. Верхній рівень структури професійної культури керівника

Неодмінним атрибутом професійної культури має вважатися сприйняття керівником своєї професійної діяльності як однієї з основних своїх життєвих цінностей, розуміння її суспільної значущості для інших людей, прагнення не просто бездоганно, а творчо і найкращим чином виконувати свої обов'язки, не порушуючи гармонії відносин в системі «людина – суспільство – природа – техносфера» і не завдаючи шкоди будь-якій з підсистем, які утворюють її структуру. Значення професійної культури взагалі полягає в тому, що кожен її

носій прагне (або, принаймні, повинен прагнути) змінити світ на краще. Але керівник не тільки є носієм професійної культури, він ще й має прищеплювати своїм підлеглим ціннісне сприйняття своєї професії та професійної діяльності. Тим самим він сприяє формуванню і розвитку їхньої професійної культури. Професійна культура постає вищим проявом професійної компетентності керівника і бездоганної її реалізації у його практичній діяльності. До того ж, ця компетентність збагачена ще й рівнем його загальної особистісної культури, його світосприйняттям, світорозумінням і світоглядними позиціями, життєвим і професійним управлінським досвідом і громадянською активністю, системою життєвих цілей і цінностей, моральними домінантами. Керівник з високою професійною культурою, зазвичай прагне виконувати управлінські функції найкращим чином. Для цього йому вкрай необхідні як глибокі професійні знання та вміння, так і чітка психологічна спрямованість на свідомо обрану управлінську діяльність. Разом з ціннісним її сприйняттям та прагненням постійного самовдосконалення і максимальної особистісної та професійної самореалізації загальна структура професійної культури може бути наведена у вигляді схеми, представленої на рис. 6.



Рис. 6. Структура професійної культури особистості

При цьому неодмінними атрибутами професійної культури керівника мають бути чуйне ставлення до підлеглих, доброзичлива вимогливість і активне сприяння максимальній реалізації кожним з них своїх креативних здібностей і творчого потенціалу, розуміння своєї особистої відповідальності за хід справ.

1.4. Сенс і цілі управління

Цілком природно, що сенс феномена культури управління охоплює два складних фундаментальних поняття. Сутність поняття культури ескізно була розглянута у попередньому розділі. Розглянемо тепер сутність поняття управління. Воно також є надзвичайно важливим і динамічним, оскільки його цілі, сенс і призначення змінюються в процесі еволюції змісту й характеру суспільного життя, науково-технічного і соціального прогресу.

Управління людьми та їх спільною діяльністю у складі будь-яких малих чи великих груп і колективів являє собою дуже цікавий соціальний феномен. З одного боку, воно є одним із спеціалізованих видів людської діяльності, хоча й досить специфічним, престижним, складним і надзвичайно відповідальним. З іншого ж боку, управління полягає в належній організації та координації діяльності інших людей і призначене забезпечити належне досягнення її заздалегідь визначених цілей. Іншими словами, воно може розглядатись як своєрідна метадіяльність, тобто як діяльність з організації спільної діяльності людей та їх груп і колективів.

Ще однією специфічною рисою управління слід вважати його потрійну природу, оскільки управління водночас являє собою не тільки вид діяльності, але ще й науку, і мистецтво. Дійсно, наукою воно його слід вважати тому, що управління підпорядковується певним закономірностям, ґрунтується на певних принципах і має чітку структуру функцій, сукупність яких, власне і утворює управління. Мистецтвом же управління має вважатись тому, що жодна управлінська ситуація не може бути відтворювана з абсолютною точністю, і його загальні принципи і закономірності є лише орієнтиром для творчого вибору керівником конкретних рішень і дій залежно від цілої множини обставин, які характеризують ситуацію, що склалася.

Реалії сьогодення істотно змінюють цілі, зміст і характер управління людьми, формують принципово нові його особливості. Вони зумовлені тими

кардинальними змінами справді глобального масштабу, що відбуваються в характері функціонування і розвитку суспільного виробництва та й самого суспільства. Ці зміни сприяють формуванню нової системи суспільних цінностей і нового характеру відносин між людьми, в тому числі й ділових відносин. Ці обставини, у свою чергу, породжують нові проблеми і нові завдання у сфері соціального управління.

Поява цих проблем, як справедливо зазначає у своїй книжці з досить красномовною назвою «Завдання менеджменту у ХХІ столітті» відомий американський теоретик і практик менеджменту, класик сучасного управління Пітер Друкер, «зумовлена виникненням нових соціальних, демографічних і економічних *реалій*, тому розв'язання цих проблем не під силу жодному *уряду*. Дійсно, багато з цих проблем, ...істотно вплинуть на політику, і все ж це не політичні проблеми. Не відносяться вони й до категорії проблем, які може розв'язати *вільний ринок*. Вони не мають жодного відношення до економічної теорії, а рівно і до економічної політики».

Вчений спеціально підкреслює, що «це проблеми, які можуть зрозуміти і розв'язати тільки *робітники розумової праці, вчені та керівники, озброєні теорією менеджменту*». Цікаво, що хоча вказані проблеми і стосуються бізнесових структур, значна їх частина, на його думку, є більш актуальною саме для некомерційного сектора. Він пояснює це тим, що некомерційні організації – наприклад, університети або лікарні – «не такі мобільні та гнучкі, як комерційні, в них набагато глибше вкоренилися ідеї, традиції і політика вчорашнього і навіть – якщо говорити про університети – позавчорашнього для (тобто ХІХ століття)» [12].

На вибір цілей, змісту й характеру управління персоналом безпосередньо впливають такі основні чинники (рис. 7):

- по-перше, *демократизація суспільного життя*;
- по-друге, *істотне підвищення ролі особистісного чинника у забезпеченні ефективності суспільного виробництва та усвідомлення цієї його ролі*;

- по-третє, помітне зростання рівня професійної компетенції, загальної і професійної культури працівників;
- по-четверте, загострення конкуренції на ринку праці та робочої сили;
- по-п'яте, усвідомлення людьми своєї самоцінності;
- по-шосте, розвиток філософії управління, психології управління й етики управління та урахування їх принципів і положень;
- по-сьоме, досягнення практики світового менеджменту та їх належне осмислення й узагальнення.



Рис. 7. Чинники впливу на цілі, зміст і характер управління

Якщо до цього переліку додати й ту обставину, що подальший розвиток ринкових відносин і поширення малого та середнього бізнесу неминуче призводять і призводитимуть надалі до **істотного збільшення числа людей, яким доводиться професійно виконувати управлінські функції**, то можна цю обставину також вважати однією з характерних особливостей сучасного управління. Досить показово при цьому, що управлінську діяльність доводиться здійснювати не тільки професійним менеджерам за базовою освітою, але й інженерам, економістам, дизайнерам, лікарям та багатьом фахівцям іншого профілю. Ми вже не говоримо про педагогів, вся діяльність яких являє собою управління навчально-пізнавальною діяльністю учнів і студентів і самоуправління своєю власною діяльністю і своїми емоціями.

Урахування наведених чинників, поява нових сфер управління та нових суб'єктів управлінської діяльності разом з підвищенням суспільних вимог до якості управління істотно посилюють значення культури управління, яка вже сама по собі стає одним з визначальних чинників ефективності виробничої діяльності організації та управління нею. Водночас культура управління сприяє формуванню належного психологічного клімату в колективі й формуванню професійного та особистісного авторитету керівника.

Розглянуті вище характерні особливості управління допомагають глибше усвідомити сучасне розуміння сутності і сенсу управління. Цією його сутністю й сенсом постає така організації спільної діяльності людей та її здійснення, результати яких здатні забезпечити успішне досягнення заздалегідь визначеної системи цілей цієї діяльності за умови належної ефективності. Ефективність є характеристикою, що визначає співвідношення між досягнутими результатами діяльності й витраченими при цьому ресурсами. При цьому слід враховувати всі види ресурсів: матеріальні, фінансові, часові, емоційні тощо. Таким чином, метою управління має вважатися *ефективне досягнення цілей організованої діяльності людей, на забезпечення якої і спрямоване управління.*

Дослідження не тільки проблем управління соціальними системами та його культури, але й сутності цього феномену пов'язано з певними труднощами й ускладненнями, викликаними його істотною багатоаспектністю. Взагалі ж процес визначення сутності управління як досить складного і специфічного соціального феномену вимагає системного підходу, всебічного і глибокого його розгляду. Для цього доцільно розглянути цілу сукупність основних аспектів сутності управління у нерозривній єдності і самої системи, в якій здійснюється управління, і в її єдності з системою управління та управлінською діяльністю.

Як зазначають В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч та О. С. Пономарьов, «ці аспекти мають вивчатись у системній єдності об'єкта управління, його суб'єкта, самого процесу управління, а також всієї множини прямих і зворотних зв'язків у цій системі». Вчені впевнені в тому, що «досить повне розкриття цілісної сутності управління здатний забезпечити підхід до її аналізу, який передбачає

послідовний розгляд цільового, структурного, функціонального, змістовного, технологічного, організаційного та соціально-психологічного аспектів цієї сутності у їх нерозривній єдності та взаємозв'язку» [90].

Виходячи з цього, загальний алгоритм аналізу сенсу управління наочно можна подати у вигляді схеми, наведеної на рис. 8.



Рис. 8. Основні аспекти аналізу сенсу управління

З позицій культури управління нас перш за все цікавить цільовий аспект його сутності, оскільки сама ця культура має сприяти успішному досягненню мети управління, яка полягає в мобілізації на це людей у їх спільній діяльності, спрямованої на досягнення заздалегідь визначених її цілей.

Ще однією метою управління виступає вибір та реалізація раціональних шляхів досягнення його цілей, що передбачає *мінімально можливі витрати матеріальних і фінансових ресурсів* та збереження позитивного емоційного стану, нормальних міжособистісних відносин в колективі. Таким чином, метою управління має бути ще й забезпечення *належного соціально-психологічного самопочуття як працівників, так і самого керівника*. Нарешті, не слід лишати поза увагою й таку мету управління, як сприяння *реалізації свого професійного та особистісного творчого потенціалу* кожним працівником та можливостям його подальшого професійного та особистісного розвитку.

Подібна організація управління має передбачати чітку постановку цілей організованої спільної діяльності людей, певну міру їх узгодження з цілями, прагненнями та інтересами працівників та вибір ефективної стратегії досягнення цілей за умови мінімального втручання керівника в процесі функціонування керованої ним організації. Це вимагає чіткого знання і належного виконання своїх функцій кожним працівником. Вказане втручання керівника може бути необхідним лише при виникненні істотного відхилення процесів функціонування організації від бажаного їх характеру, коли без цього втручання повернення до бажаного її стану чи режиму роботи виявляється досить проблематичним.

Слід підкреслити, що принципові зміни, що відбуваються сьогодні у політичному та економічному житті не тільки нашої країни, а й всієї світової спільноти, насамперед розвиток демократичних принципів управління суспільним і приватним виробництвом, настійно вимагають від керівників оволодіння сучасними методами і формами управління. Адже функції і завдання керівника істотно ускладнюються. Йому тепер доводиться думати не тільки про виробниче і господарське управління своїм підприємством чи фірмою, а й про соціально-психологічне самопочуття своїх працівників та про постійне підвищення їхньої кваліфікації, про оновлення продукції і технологій, без чого неможливо забезпечити конкурентоспроможність, а отже і належну життєздатність організації.

Іншими словами, йому необхідно постійно вирішувати перспективні, стратегічні питання, які набувають особливої важливості в умовах істотного загострення конкуренції. Вже сьогодні конкуренція стала потужним механізмом відбракування всіх нежиттєздатних форм виробничої та іншої підприємницької діяльності. І навпаки, досягають успіху ті організації, які постійно прагнуть підвищувати ефективність свого менеджменту, розвивати його культуру на основі кращих досягнень науки соціального управління. При цьому виявляється, що успішна робота підприємства навіть в складних і несприятливих умовах зовнішнього середовища не тільки можлива, а інколи і

здатна впливати на зміни самого середовища, причому у бажаному для суспільства напрямку.

Таким чином, культура управління має розглядатись не просто як один із складових, хоча й дуже важливих елементів професійної компетенції керівника, а як визначальна передумова ефективного здійснення ним своїх функцій і забезпечення успішної діяльності керованого ним колективу. Тому культура управління виступає одним з тих чинників, від яких істотною мірою залежить гордість працівників за свою приналежність до даної організації й щире бажання працювати у її складі. Вона є частиною корпоративної культури і водночас одним з дійових засобів її формування і розвитку.

Отже, сучасне розуміння сутності феномену управління, його змісту та особливо характеру його здійснення є невід'ємним від поняття філософії управління, яку сповідує керівник, та від його управлінської культури. Однак культура управління не має нічого спільного з якоюсь застиглою сукупністю догм і приписів, вона є динамічним утворенням і полягає у постійному торчому пошуку нових моделей управління і нових можливостей, у формуванні нових організаційних форм, спрямованих на створення умов для виявлення і реалізації творчого та особистісного потенціалу кожного працівника. Сьогодні культура управління виходить з глибокого розуміння тієї визначальної ролі, яку відіграє особистісний чинник у забезпеченні успішного досягнення цілей організації.

Не випадково В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов та С. М. Пазиніч вважають, що «складність управлінської діяльності і висока міра відповідальності за результати її виконання, неможливість звести її до чіткого однозначного й логічно побудованого алгоритму зумовлюють необхідність більш глибокого розгляду й аналізу сутності феномену управління соціальними системами та його призначення. При цьому ми виходимо з того, що *соціальна система* – закономірне поєднання організованих груп людей, яке функціонує за певними закономірностями відповідно до обраних цілей» [9].

Управлінській діяльності притаманна складна й розвинена структура. Тому її можна представити у вигляді упорядкованої сукупності спеціалізованих

функцій. Це вимагає від сучасного керівника системи знань з теорії і практики управління і досконального володіння системним підходом до виконання цих функцій. У зв'язку з цим відома дослідниця проблем соціології управління М. В. Удальцова вказує, що «активне використання в управлінні системного підходу обумовило подальше ускладнення управлінських знань. Зокрема, більш поглиблено стали вивчатися організації як соціальні системи, що активно взаємодіють зі своїм середовищем» [15].

У зв'язку з цим одним з важливих елементів теорії організацій і водночас невід'ємним атрибутом соціального управління та особистості керівника постає організаційна культура. Її сутність, структуру і призначення детально розглядають В. М. Бабаєв і Н. В. Шаронова [118].

Лобре відомо, що управління внутрішньо іманентне як суспільству у цілому, так і будь-якій його функціональній підсистемі. Потреба в управлінні впливає з об'єктивно притаманної людині суперечності між її індивідуальною біологічною і соціальною сутністю. Ця суперечність зумовлена тим, що свої власні цілі та інтереси людина вважає головними, однак розуміє, що їх досягнення можливе тільки за умови її участі у спільній з іншими людьми діяльності. Засновник французького екзистенціалізму Жан-Поль Сартр був впевнений, що реалізувати себе по-людськи людина може не шляхом занурення у саму себе, але у пошуку мети зовні, якою може бути звільнення або ще яке-небудь конкретне самоздійснення. Хоча філософ і не підкреслював зв'язків самореалізації і самоздійснення людини з соціумом, в якому вона існує, однак уявляється цілком очевидним, що вони можуть бути повними тільки тоді, коли їх визнають інші люди.

Вказана суперечність між природним і соціальним початками, притаманна людині, виступає важливим чинником, який не можуть ігнорувати ні само управління, ні його логіка і культура. Яскравий представник французького структуралізму Клод Леви-Стросс, розглядаючи взаємозв'язок між цими початками, підкреслює, що «якщо з появою суспільства дійсно відбувається потрійний перехід від природи до культури, від чуттєвого до раціонального, від

тваринного до людського, то людині вже у природному стані слід приписати істотну здатність, яка спонукає її долати ці суперечності. Здатність ця є одночасно природною і культурною, чуттєвою і раціональною, тваринною і людською і переходить з одного плану в інший лише за умови усвідомлення» [103].

Тому і вся організація соціуму, і характер суспільних взаємовідносин, і механізми та логіка їх регуляції ґрунтуються на цьому усвідомленні, яке є результатом соціального пізнання. І здатність, про яку пише К. Леви-Стросс, є основою, і важливим чинником пізнання людиною як соціального, так і себе самої в цьому соціальному. Ті ватажки первісних племен, вожді, царі, хани, рабовласники тощо, які примушували великі людські маси підкорятися їм та виконувати їх волю, одними з перших усвідомили, що вказана суперечність може долатися, зокрема, владою, примусом і управлінням.

Саме з тих часів управління стає одним з перших різновидів професійної діяльності. Характерним при цьому є те, що можновладці усвідомили й це і фактично не здійснювали цієї діяльності, а наймали для цього спеціальних людей, які керували різними сферами суспільного життя. Користуючись сучасною термінологією, їх можна було б назвати менеджерами. Не випадково Л. Л. Товажнянський, О. Г. Романовський і О. С. Пономарьов підкреслюють, що на перших етапах спроби організації і координації спільної діяльності людей вже ставали зародженням управління як особливої професії. За їх словами, «вже тоді було помічено, що ця професія вимагає від людини наявності у неї особливих якостей, які б примушували інших людей підкорятися її волі. Спочатку основною з цих якостей була фізична сила, але пізніше виявилось, що її однієї абсолютно недостатньо, щоб правильно спланувати і успішно провести яку-небудь достатньо складну операцію. Для людини, що претендувала на роль керівника виявилися необхідними розум, спритність, хитрість, а також те, що згодом назвуть умінням аналізувати ситуацію і здатністю передбачення» [23].

Логічно продовжити цю думку й тим, що з розвитком самого суспільства, змісту й характеру управління керівникові стають все більш необхідними стають спеціальні знання, висока управлінська компетентність, загальна і професійна культура, знання філософії, психології та етики управління, його логіки і технології. Вкрай важливого значення набувають такі особистісні риси і якості керівника, як його порядність та емпатичність, людяність і почуття своєї власної відповідальності за результати управління. А це означає і міру досягнення цілей спільної діяльності людей, самопочуття й добробут учасників цієї діяльності та людей, на яких вона спрямована.

Звичайно, інтереси керівника далеко не завжди збігаються з інтересами виконавців і навіть з цілями керованої ним організації, однак у будь-якому разі він повинен враховувати ці цілі та спільні інтереси людей.

РОЗДІЛ II. СУТНІСТЬ ФЕНОМЕНУ УПРАВЛІННЯ

2.1. Чинники зміни цілей і характеру управління

Сьогодні людство переживає надзвичайно динамічний і цікавий час, який знаменує собою початок принципово нової ери в історії людської цивілізації. На наших очах формується новий спосіб життя, новий сенс, зміст і характер індивідуальної і суспільної людської діяльності. Постіндустріальне суспільство – це не тільки і не стільки інноваційний розвиток, високі технології, широка інформатизація і комп'ютеризація всіх сфер життя. Це й нові життєві цілі, цінності та ідеали, це нова моральна парадигма і новий стиль міжособистісного спілкування. З цього приводу доцільно нагадати, як В. Г. Кремень цілком справедливо і досить влучно зауважує, що сьогодні вперше в історії людства покоління речей змінюються швидше, ніж покоління людей. За цих умов зміни в характері людської діяльності неминуче викликають потребу відповідних змін в цілях і характері управління цією діяльністю. Ця потреба тісно пов'язана з такою сукупністю обставин і значною мірою детермінується ними.

По-перше, відбувається істотне ускладнення цілей, змісту і характеру суспільного виробництва. Ґрунтуючись на перспективних високих технологіях, воно висуває нові, підвищені вимоги не тільки до професійної компетентності працівників, але й до розвитку у них інноваційного мислення.

По-друге, помітно зростають роль і значення особистісного чинника у забезпеченні належної ефективності суспільного виробництва, в уникненні, запобіганні чи істотному зменшенні рівня потенційної техногенної небезпеки від застосування високих технологій.

По-третє, використання високих технологій зумовлює потребу значного підвищення як освітньо-кваліфікаційного, так і загальнокультурного рівня працівників. Разом з цим зростає вимога до глибокого усвідомлення ними своєї особистої відповідальності як за безпосередні результати, так і за можливі

більш віддалені наслідки характеру виконання ними своїх виробничих завдань і функцій і дотримання технологічної дисципліни.

По-четверте, демократизація суспільного життя, самоідентифікація людей та чітке усвідомлення ними своєї особистісної гідності роблять неприпустимим і неефективним силовий тиск на них з боку керівництва. У такому разі вони прагнуть знайти нову роботу, оскільки повага до них, висока культура управління і сприятлива психологічна атмосфера часто переважають навіть роль чинника заробітної плати.

По-п'яте, культура управління, як і будь-яка культура взагалі, пов'язана з духовністю людини. Проявом же духовності керівника та його культури постає його людяність, гуманне ставлення до підлеглих і до цілей та змісту їхньої спільної діяльності. А це ставлення завжди породжує у людей позитивні емоції, почуття вдячності до керівника і бажання краще працювати заради успішного досягнення визначених цілей організації, фірми чи підприємства.

По-шосте, командні форми діяльності, які набувають все більшого поширення в різних сферах суспільного виробництва, характеризуються не тільки надзвичайно високим рівнем професіоналізму членів команди, а й тим особливим командним духом взаємоповаги і взаємодопомоги, який дозволяє їм успішно досягати успіхів у найскладніших справах. А цей дух тільки й може формуватися і розвиватися, дотримуватися і проявлятися тільки в умовах високої культури управління.

По-сьоме, корпоративна культура як важлива характеристика зрілості колективу значною мірою є похідною від управлінської культури керівника та одним з результатів її впливу на персонал організації, фірми чи підприємства.

По-восьме, сьогодні в структурі управлінської діяльності керівника все більш важливу роль починають відігравати специфічні педагогічні функції, які полягають у навчанні, перенавчанні та вихованні персоналу. Цілком очевидно, що належне їх виконання неможливе без відповідної культури управління.

Розглянуті обставини зі всією необхідністю вимагають кардинальної зміни підходів до організації та здійснення управління. Водночас відповідно

зростають і суспільні вимоги до професійної та управлінської компетенції керівника, рівня його загальної культури та особистісних якостей.

Як цілком справедливо підкреслюють О. С. Пономарьов, С. М. Пазиніч та А. В. Долгарєв, «сучасний керівник вже аж ніяк не може розраховувати на успіх своєї діяльності, покладаючись лише на вражаючу статуру, гучний голос і погрози покарання чи навіть звільнення. Більш того, подібні чинники здатні лише ускладнювати виконання ним управлінських функцій». На глибоке переконання цих авторів, «навіть розмір оплати праці часто вже не виступає вирішальним чинником успішного управління. Сьогодні люди перш за все звертають увагу на морально-психологічний клімат в колективі, де їм доводиться працювати, на можливості творчого самовираження і особистісної самореалізації. Тому могутніми важелями керівника стають уміння працювати з людьми, своїми справами, своїми особистісними рисами і якостями завойовувати їхню повагу та авторитет» [67].

Цілком доречною тут виявляється думка, яку повторював відомий фізик, засновник і керівник Інституту фізичних проблем Петро Капица стосовно того, що керувати – це означає не заважати гарним людям працювати.

Отже, сьогодні одним з найголовніших чинників успішної професійної діяльності керівника виступає належне оволодіння ним як технологією, так і високою культурою управління. Саме поняття цієї культури є відносно новим в загальній системі наук про управління. Хоча інтуїтивно його сенс уявляється зрозумілим кожному, однак при спробах його аналізу виникають певні ускладнення. В той же час це поняття, як специфічна категорія, вимагає чіткого визначення, виявлення його цілей і завдань, загальної структури і місця в системній цілісності професійної компетенції керівника. Адже, як справедливо вказував Р. Декарт, визначивши точно значення слів, ви позбавите людство від половини помилок. Отже, визначення сенсу і значення культури управління стає необхідним принаймні з таких міркувань.

По-перше, воно необхідне для чіткого й коректного формулювання суспільних вимог до сутності, змісту й характеру професійної та соціальної

компетенції керівника, до рівня їх розвиненості, а також до рівня професійно і соціально значущих особистісних рис і якостей керівника. Адже ці вимоги та їх дотримання й визначають його здатність ефективно виконувати функції своєї управлінської діяльності.

По-друге, це має виступати орієнтиром для ефективної організації якісної цілеспрямованої управлінської підготовки фахівців як в системі менеджмент-освіти, так і в системі фахової підготовки спеціалістів іншого профілю, яким в процесі своєї майбутньої професійної діяльності доведеться виконувати управлінські функції.

По-третє, визначення сутності поняття культури управління допомагає керівникові у формуванні своєї філософії управління та у цілеспрямованому формуванні й дотриманні принципів корпоративної культури та сприятливого психологічного клімату в колективі. Відтак, висока культура управління, яка має індивідуальний характер, отримує реальну можливість трансформуватися в корпоративну культуру, яка має чітку колективну форму.

Таким чином, оволодіння культурою управління стає невід'ємною складовою професійного та особистісного становлення і розвитку будь-якого керівника, однією з важливих запорук його успішної управлінської діяльності й забезпечення бажаної її ефективності. При цьому уявляється цілком природним, що, по-перше, належна культура управління не може бути сформована за відсутності загальної культури чи недостатнього рівня її розвитку у відповідної особи, а по-друге, культура управління виступає, як говорять математики, необхідною, але ще не достатньою умовою успішної практики управління. Вона ефективно відіграватиме свою роль лише у тому разі, ця культура доповнює високу управлінську компетентність керівника та його чіткі морально-вольові якості, духовність та відповідальність.

Професійна ж компетентність керівника починається з його розуміння сутності управління, його призначення, функцій і завдань, з формування відповідної філософії управління та розуміння психологічних аспектів самого управління та взаємовідносин керівника з колективом. Ця компетентність

передбачає глибоке знання і неухильне дотримання норм і принципів етики управління, в тому числі вимог ділового спілкування. створення в колективі сприятливого психологічного клімату.

Особливого значення культура управління набуває в системі професійної підготовки майбутніх фахівців для сфери державного управління і місцевого самоврядування, для адміністративного менеджменту, публічного управління та адміністрування тощо. Їм перш за все необхідно познайомитися із сутністю управління як основи їхньої професійної управлінської компетентності. Ми цілком свідомо часто зупиняємося на розгляді речей і явищ, які більшості людей уявляються знайомими і цілком очевидними. Адже добре відомо, що така «очевидність» часто містить у собі джерело помилок, а звідси й хибного розуміння своїх цілей, завдань і функцій та їх здійснення в процесі професійної діяльності. Особливо небезпечною подібна ситуація стає, коли недостатня професійна управлінська компетенція притаманна людям, що виконують керівні функції на будь-якому рівні.

Ми це бачимо і відчуваємо, на жаль, на прикладі нашого власного повсякденного життя. Адже в основі всіх бід і негараздів, які доводиться переживати сьогодні Україні, лежить криза управління. Її ж сутність полягає у непрофесіоналізмі значної частини тих, кого доля підносить до висот влади на різних її рівнях. Однак наша країна не є чимось унікальним. Адже свого часу ще К. А. Гельвецій писав, що кожен, хто вивчає історію народних лих, може переконатися, що більшу частину нещастя на землі приносить нещастю.

Античні ж філософи вважали, що керівникові не соромно чогось не знати, але йому слід знати, хто це добре знає, порадитись з ним, подякувати йому і діяти відповідно до слухних рекомендацій мудрих людей. Адже, як слушно вважає В. І. Кноррінг, «управління, в широкому розумінні цього терміну, – неперервний процес впливу на об'єкт управління (особистість, колектив, технологічний процес, підприємство, державу) для досягнення оптимальних результатів при найменших витратах часу та ресурсів». На його переконання, «кожен фахівець у галузі управління повинен володіти теорією, практикою і

мистецтвом управління, вмiти чiтко визначати цiлi своєї дiяльностi, визначати стратегiю i тактику, необхiднi для їх досягнення, приймати управлiнськi рiшення i нести персональну вiдповiдальностi за них» [77].

На нашу думку, саме цi й деякi iншi знання, умiння i якостi керiвника концентруються сьогоднi у поняття культури управління, оволодiння якою стає визначальною умовою його успiшної дiяльностi. Тому ми щиро бажаємо нашим слухачам i читачам успiхiв у формуваннi й постiйному розвитку їхньої загальної i професiйної управлiнської культури.

Адже сутнiстю будь-якого феномену вважаються його визначальнi властивостi, риси, ознаки й вiдносини, вiд яких залежать всi iншi його властивостi, риси, ознаки та вiдносини. Це повною мiрою стосується i складного, суперечливого й навиi дещо таємничого феномену, яким постає управління як вкрай важливий атрибут суспiльного буття. Тому для розумiння його сутностi дуже важливо виявити найiстотнiшi його властивостi й ознаки, якi визначають структуру та основний закон управління соцiальними системами.

В. Г. Кремень, С. М. Пазинiч та О. С. Пономарьов пiдкреслюють, що «виявлення i визначення сутностi управління уявляється сьогоднi тим бiльш необхiдним, що в процесi становлення i поступового розвитку нового постiндустрiального суспiльства в управлiннi соцiальними системами, у його розумiннi та у самих пiдходах до його органiзацiї i практичного здiйснення вiдбуваються iстотнi змiни. При цьому необхiдно зазначити, що далеко не всi з цих змiн є дiйсним виявом глибинної сутностi феномену управління. Деякi з них мають випадковий, тимчасовий характер. Розвиток суспiльства являє собою складну сукупнiсть суперечливих i далеко не завжди послiдовних процесiв» [79].

Разом з тим вiдомо, що i суспiльство у цiлому як надзвичайно складна система, i його структурнi та функцiональнi пiдсистеми мають фундаментальну властивiсть самоорганiзацiї. Завдяки цiй властивостi забезпечується збереження i пiдтримання цiлiсностi, стабiльностi та структурної визначеностi цих систем,

усталеність їх функціонування. Водночас необхідно зазначити, що суспільна самоорганізація та її механізми, з одного боку, істотною мірою пов'язані із зовнішнім середовищем, а з іншого боку діють занадто повільно.

Тому люди не покладаються тільки на самоорганізацію та пов'язані з нею процеси саморозвитку і самоуправління. В процесі еволюційного розвитку й пізнання та усвідомлення світу та самих себе вони дійшли розуміння того, що швидкість і характер цих процесів не здатні забезпечити бажаного задоволення їхніх потреб. Ось чому люди прагнуть брати на себе самостійне управління процесами функціонування і розвитку суспільства, а згодом і певних природних процесів. Але взаємодія природних синергетичних процесів і тих штучних процесів, які генеруються людиною, є надзвичайно складною, а її результати далеко не завжди можна передбачити. На жаль, люди ще до кінця не пізнали механізмів суспільної самоорганізації, недостатньо враховують їх у практичній діяльності, а інколи й відверто чи несвідомо ігнорують їх. Саме тому часто управління не забезпечує очікуваних результатів, а то і взагалі призводить до значних за свою глибиною і масштаби соціальних катаклізмів.

Це пов'язано ще й з недостатньою усвідомленістю сутності феномену управління, з відсутністю його належної узгодженості з об'єктивними законами самоорганізації, а також з недостатнім розумінням більшістю управлінців самої необхідності такої узгодженості. Вказані обставини часто стають причинами розчарувань і конфліктів, а то і глибоких й досить тривалих кризових ситуацій, управління людьми та їхньою діяльністю в яких істотно ускладнюється. Тому результатами таких ситуацій (як, до речі, і управління ними) можуть бути як успішне їх подолання та сталий розвиток відповідних організацій, так і з досить великою імовірністю їхній занепад і практично безслідне зникнення.

Переконливим підтвердженням цієї думки можуть слугувати численні широко відомі історичні приклади. До них можна віднести загибель могутніх імперій, які свого часу створювали Олександр Македонський, Чингізхан, Батий або перський цар Ксеркс. Такою ж виявилася й доля Римської імперії. Буквально вже на наших очах розпалися колоніальні системи Британської

імперії, Франції, Бельгії й Португалії. Розвалилася ще донедавна справді велика й могутня держава, якою був колишній Радянський Союз. Які б причини цих руйнувань не висували історики, в їх основі лежить ігнорування синергетичних закономірностей саморозвитку та невміння керівництва узгоджувати з цими закономірностями практичну управлінську діяльність.

Показовою у цьому відношенні може вважатися й така відома ситуація. Далеко не випадково, що протягом тисячоліть існує, зазнаючи періоди то розквіту, то занепаду, іноземного підкорення й приниження дійсно велика держава китайського народу. Теорія і практика управління в цій країні вже більше як два з половиною тисячоліття тією чи іншою мірою спирається на положення і принципи духовно-філософського вчення Конфуція. Не випадково також і те, що покоління за поколінням китайців і до сьогодні з глибокою повагою ставляться до цього вчення і його автора, а самого Конфуція вважають «батьком китайської нації» та «вчителем десяти тисяч поколінь».

Це філософське вчення за своєю чіткою спрямованістю фактично являє собою етико-соціальну систему, центром якої Конфуцій вважав людину, яку він прагнув зробити моральною, та суспільство, яке він прагнув зробити досконалим. Саме тому і державу, і управління нею філософ розглядав як певну систему дій і цілеспрямованих впливів на людину та на суспільство з метою вивести їх на шлях істини і злагоди, добробуту і процвітання, доброзичливості, привітності й толерантності.

Ще одним показовим прикладом, який свідчить про реальну можливість узгодження цілей і характеру управління з закономірностями самоорганізації, можна вважати надзвичайно швидкий за історичними масштабами і вражаючий за своїми результатами соціально-економічний розвиток в центрі зруйнованих у Другій світовій війні Японії, Німеччини, Франції та Італії. Пізніше подібних же результатів досягли Південна Корея, Тайвань, Гонконг і Сінгапур. Сьогодні шляхом успішного розвитку йдуть Індія, В'єтнам, Таїланд, Філіпіни, Бразилія й деякі інші країни, які ще донедавна відносили до так званого «третього світу».

Китай за рівнем валового внутрішнього продукту вже випередив США і зберігає високі темпи сталого науково-технічного, технологічного і соціально-економічного розвитку. Наведені факти переконливо свідчать про істотну роль усвідомлення державним керівництвом сутності управління та його цілей і завдань, а також вибору ним належної філософії управління, його ефективних технологій у практиці управлінської діяльності. Центральним моментом цього усвідомлення й виступає узгодженість управління з законами самоорганізації.

І навпаки, відсутність належного розуміння сутності управління та його філософських основ, насамперед взаємозв'язку з принципами самоорганізації складних соціальних систем не дає керівництву України протягом більше як чверть століття подолати кризу, яка вже набула системного характеру, тоді як ефективної стратегії її подолання так і не було розроблено. Фактично так і не визначено цілі й напрямки суспільно-політичного і соціально-економічного розвитку країни, тоді як рівень добробуту широких верств населення постійно погіршується. Ця ситуація саме й зумовлена відсутністю розуміння переважною більшістю керівників сутності й механізмів самоорганізації.

У зв'язку з цим доцільно розглянути сутність самоорганізації та її вплив на управління соціальними системами. Самоорганізація взагалі являє собою процес упорядкування елементів одного рівня складної відкритої системи за рахунок внутрішніх чинників без специфічного зовнішнього впливу на неї. Результатом самоорганізації стає поява нового елемента більш високого рівня або спонтанний перехід системи на більш високий рівень.

Стосовно соціальних систем самоорганізацією вважається здатність соціуму без специфічних впливів зовні, які «нав'язують» системі певну структуру чи режим функціонування, набути необхідну його сталого існування і розвитку систему взаємозв'язків та взаємодії між його структурними та функціональними компонентами.

Управління при цьому здійснюється на основі спонтанної регуляції, яка є природним результатом дії механізмів взаємодії функціональних підсистем. Відмінність між самоорганізацією та управлінням зумовлена як мірою освоєння

людиною і суспільством природи діяльності, так і тими механізмами, які використовуються при цьому. Самоорганізація в соціальних системах, на відміну від природних, є результатом величезного числа складних взаємодій різних людей та їх угруповань, яким притаманні різні, інколи протилежні, цілі та інтереси. Вона й відбувається як групових, так і в загальносуспільному масштабах. В реальній дійсності в умовах суспільних відносин самоорганізація здійснюється у поєднанні з цільовим управлінським впливом. Тому сьогодні істотну роль відіграють процеси самоорганізації суспільства, проявом яких є функціонування ринкової економіки. Вони виникають природним шляхом як результат реакції людей на потребу вирішення невідкладних завдань. Необхідною умовою високого рівня самоорганізації є суспільна злагода.

Звернення до історії розвитку феномену управління та розуміння його основних закономірностей дозволяє збагнути логіку цього розвитку і з'ясувати, що еволюція управління істотною мірою повторює загальну логіку соціального прогресу. Це цілком закономірно, бо цілі, зміст і характер управління мають бути адекватними вимогам соціуму, його реальним можливостям, соціально-економічним реаліям і переважному типу суспільних відносин. Певні вимоги до управління впливають також з характеру соціокультурного простору, в якому воно здійснюється, з рівня освіченості та професійної кваліфікації виконавців, а також з відповідності характеру управління принципам самоорганізації.

Сьогодні проявами адекватності управління вимогам соціуму, як пишуть В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов і С. М. Пазиніч, «стають його ефективність, успішне досягнення цілей, які постають перед керівником і колективом керованої ним організації, позитивне самопочуття працівників і самого керівника, взаємна їх задоволеність і ціннісне сприйняття своєї діяльності та членства у фірмі. Водночас адекватність управління стану самого суспільства не обмежується вказаними чинниками. Вона полягає і в тому, що відносини між керівником та працівниками відображають суспільні відносини в соціумі. Крім того, вона проявляється в умовах праці та у рівні її оплати, які істотною мірою залежать від загального економічного стану й ресурсного забезпечення

соціуму» [36]. До цього доцільно додати також необхідність розуміння керівником логіки управління та його володіння культурою управління.

Сама ж ця логіка, як, до речі, і культура управління і навіть технологія управління постають, з одного боку, безпосереднім породженням об'єктивного характеру загальної логіки суспільного розвитку, а з іншого – результатом філософського осмислення сутності та змісту самого феномену управління. Як підкреслює відомий дослідник складних проблем теорії і практики управління соціальними системами В. І. Кнорринг, «управління, в широкому розумінні цього терміну, – неперервний процес впливу на об'єкт управління (особистість, колектив, технологічний процес, підприємство, державу) для досягнення оптимальних результатів при найменших витратах часу та ресурсів». На глибоке переконання вченого, «кожен фахівець у галузі управління повинен володіти теорією, практикою і мистецтвом управління, вміти чітко визначати цілі своєї діяльності, визначати стратегію і тактику, необхідні для їх досягнення, приймати управлінські рішення і нести персональну відповідальність за них» [87].

Вважаємо за доцільне звернути увагу на такі два принципові положення. *По-перше*, теорія управління неможлива взагалі й тим більш вона не може бути ефективною у тому разі, коли вона не впливає із загальних закономірностей функціонування і розвитку соціальних систем. Самі ж ці закономірності мають розглядатися як синергетичні прояви самоорганізації і їх можна виявити тільки в результаті цілеспрямованого соціального пізнання. *По-друге*, визначення цілей управління та цілей професійної діяльності керівника, стратегії і тактики досягнення цих цілей і виступає проявом логіки управління. Таким чином, логіка управління передбачає обов'язкову необхідність урахування вказаних закономірностей. Іншими словами, її реалізація зумовлена знов-таки рівнем знань, отримуваних як результат соціального пізнання та їх впровадженням в управлінську практику.

Взаємозв'язок між логікою управління та логікою суспільного розвитку, а також загальну структуру останньої наочно можна представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 8.

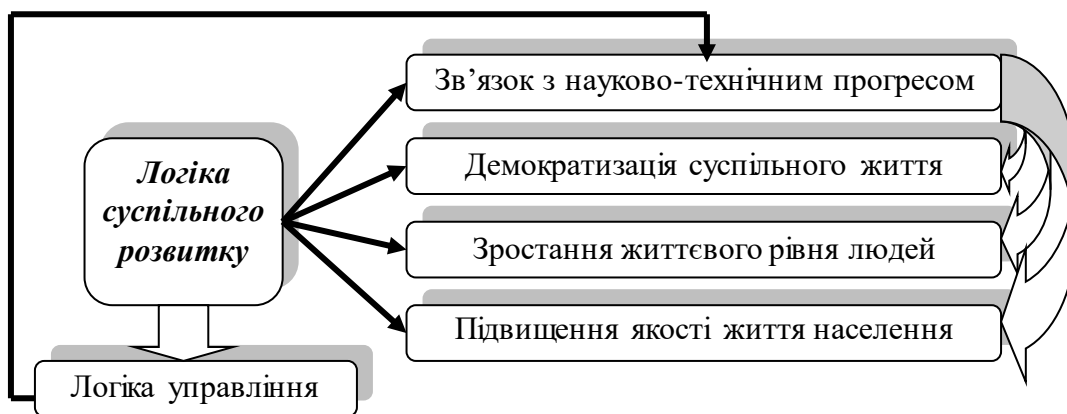


Рис. 9. Структура логіки суспільного розвитку і її зв'язок з логікою управління

Аналіз цієї схеми дозволяє дійти висновку, що неухильне дотримання керівником норм і принципів логіки управління здатне поставати своєрідним зворотним зв'язком, здійснюючи позитивний вплив на всі компоненти логіки суспільного розвитку, а відтак і на характер самого цього розвитку. Логіка управління при цьому має розглядатися і як один з проявів його культури, і як одне із джерел формування, розвитку та функціонування цієї культури. Слід зазначити, що на рис. 8 для спрощення і наочності показано тільки найбільш загальні зв'язки. В дійсності ж їх сукупність виявляється набагато складнішою.

Це пов'язано ще й з тим, що в дійсності сама логіка суспільного розвитку і прогресу являє собою відображення в суспільній свідомості закономірностей самоорганізації складних соціальних систем. Тому в питаннях розвитку взагалі й суспільного розвитку зокрема існує багато різних поглядів і підходів з точки зору його сутності і критеріїв.

Аналіз цих поглядів виходить за межі даної роботи. Тут ми хотіли б лише навести один з достатньо поширених підходів, який дає змогу виокремити ознаки розвитку серед множини різноманітних процесів, пов'язаних зі змінами

стану чи характеру функціонування соціальних систем. Це уявляється дуже важливим у зв'язку з існуванням понять таких понять, як розвиток і деградація, прогрес і регрес. Та й до них не зводиться ця множина, оскільки існує багато систем, в яких відбуваються циклічні зміни зі збереженням на певних етапах циклу тих чи інших параметрів чи якісних станів системи.

Культура управління полягає, зокрема, і в тому, що її носій добре розуміє цілі й характер функціонування керованої ним системи і здійснює свої керівні впливи на неї у відповідності з цим. Характерно, що у більшості випадків мета управління полягає у розвитку системи відповідно до обраних критеріїв. Тому й розглянемо сутність розвитку, як її звичайно і прийнято розуміти.

Розвиток – це зміна об'єкта чи явища, для якої характерними є принаймні такі чотири особливості:

по-перше, ця зміна є якісною;

по-друге, вона має незворотній характер;

по-третє, в ній чітко проявляється певний напрям;

по-четверте, їй притаманний закономірний перехід до іншого, більш досконалого стану.

Кількісні зміни в об'єкті можуть вважатися розвитком тільки у тому разі, коли вони переходять у якісні. Якщо зміни не є незворотними, це свідчить, що вони не є розвитком, а носять переважно циклічний характер. Коли ж в процесі змін не вдається виявити якогось певного напрямку, тобто коли вони носять хаотичний характер з випадковими переходами від одного напрямку до іншого, від одного рівня складності до іншого, то така ситуація також не є розвитком. Нарешті, у тому разі, коли зміни об'єкта чи явища не означають закономірного переходу до якісно більш досконалого стану системи, це у більшості випадків свідчить про її деградацію.

Логіка суспільного розвитку виходить з розуміння його складності й того, що цей розвиток має означати реальне вдосконалення суспільного життя. Воно полягає в помітному зростанні рівня добробуту широких верств населення та якості їхнього життя. Культура ж управління соціальними системами повинна

забезпечувати таке здійснення цього управління, щоб воно не «нав'язувало» людям добробуту, радості, щастя і справедливості як їх розуміють відповідний керівник чи апарат управління або система влади.

Мається на увазі дійсно розвинене громадянське суспільство, активна частка якого реально контролюватиме владу, братиме як безпосередню, так і опосередковану (через вибори) участь в управлінні, здійснюватиме моніторинг дотримання норм чинного законодавства. Самі ж ці норми до свого прийняття проходять обговорення громадськістю на предмет спрямування їхньої дії на інтереси суспільства, а не лише представників влади.

Суспільно-політичні умови, на які необхідно орієнтувати управління і його культуру, слід доповнювати соціально-економічними, які гарантуватимуть як добробут, так і можливості реалізації творчого потенціалу і духовного багатства людей, формування відповідного соціокультурного простору та сприятливого психологічного клімату. Розвиток і впровадження перспективних високих технологій дозволить підняти на новий рівень виробництво, науку, освіту і культуру. Це досить складні завдання, але їх слід вважати ідеалом.

2.2. Логіка управління та його ефективність

Оскільки управління соціальними системами являє собою суспільний феномен, воно повинно здійснюватись у повній відповідності з нормами і вимогами, які суспільство висуває не тільки до його здійснення, а й до цілей, змісту і характеру виконання керівником своїх функцій. Ці вимоги мають відігравати роль *орієнтира*, по-перше, для самих керівників у виборі ними стратегії управління, в тому числі доцільного стилю керівництва і характеру взаємовідносин з персоналом. По-друге, вказані вимоги мають допомагати формуванню організаційної культури, сприятливого психологічного клімату і утворення зворотного зв'язку. По-третє, вони необхідні для системи освіти щоб формувати належну професійну компетенцію майбутніх керівників.

Глибока і тривала криза, яку переживає українське суспільство, також висуває певні вимоги до змісту і характеру управління. Дійсно, необхідність подолання кризової ситуації вимагає радикальних перетворень як у сфері управління, так і в системі підготовки управлінських кадрів, а також розробки і **впровадження нових моделей і методів управління**, підготовки не просто фахівців з менеджменту, а справжніх керівників-професіоналів, здатних ефективно управляти суспільним виробництвом у своїй професійній сфері, **самостійно і неперервно навчаючись**, постійно оновлюючи свої знання і уміння, адаптуючись до ринкових умов і викликів глобалізації.

Сьогодні одна з головних суспільних вимог до управління полягає у глибокому усвідомленні кожним керівником вирішальної **ролі особистісного чинника**, яку той відіграє у забезпеченні бажаної ефективності виробництва і в забезпеченні можливості успішного досягнення тих цілей, які й переслідує управління спільною діяльністю людей. Ця вимога зумовлена такими трьома обставинами. По-перше, її формуванню і розвитку істотною мірою сприяє демократизація суспільного життя і суспільних відносин. По-друге, невинне зростання освітнього і професійно-кваліфікаційного рівня працівників веде до самоусвідомлення ними своєї особистісної і професійної цінності й вимагає поваги та відповідного ставлення. По-третє, поступовий розвиток теорії і практики світового менеджменту, зокрема психології управління свідчить, що лише за рахунок визнання особистісної значущості працівника і створення умов для його творчої самореалізації у професійній діяльності можна істотно підвищити продуктивність праці.

Розглянуті обставини висувають сьогодні ще одну суспільну вимогу до управління людьми та їхньою виробничою діяльністю. Сутність цієї вимоги полягає в тім, що поряд із звичними адміністративно-правовими методами все більшого значення набувають **соціально-психологічні методи**. Вони включають формування і підтримання сприятливого психологічного клімату, корпоративної культури і переважання методів переконання працівників у необхідності виконання тих чи інших дій перед методами примусу.

Серед основних суспільних вимог до сутності та змісту управління необхідно перш за все відзначити й таку їх сукупність, яка відображає наявність **суперечностей**, притаманних самій природі феномену управління, впливає з їхнього характеру і спрямована на ефективне їх подолання.

Першою з них виступає суперечність між необхідністю забезпечення сталості системи та її розвитком. На успішне її розв'язання і спрямована вимога стосовно забезпечення при здійсненні управління **єдності поточних і стратегічних завдань** та підпорядкування характеру виконання поточних завдань необхідності реалізації обраної стратегії. Ця вимога включає і уміння керівника так визначати систему стратегічних і проміжних цілей, щоб досягнення кожної з них давало можливість більш чітко обирати подальші дії та при необхідності здійснювати корекцію застосовуваних методів і засобів управління, щоб забезпечити успішне просування до стратегічної мети.

Другою суперечністю управління виступає природна розбіжність цілей та інтересів організації, особистих цілей керівника і кожного конкретного працівника. На успішне розв'язання цієї суперечності спрямована вимога до управління, яка полягає в необхідності формування такої системи цілей, яка б **узгоджувала прагнення та інтереси різних учасників спільної діяльності**. Її частиною має бути й ефективна система мотивації персоналу, зокрема їх морального і матеріального заохочення до високопродуктивної праці та зацікавленості в успішному досягненні цілей діяльності організації. Уявляється доречним навести тут слова К. А. Гельвеція, що справедливість – це відповідність дій приватних осіб суспільному благу. Правда, він не навів способів визначення того, що ж слід вважати суспільним благом у стратифікованому суспільстві, де поняття блага і справедливості істотно відрізняються не тільки при переході від однієї страти до іншої, а й навіть в межах кожної конкретної страти чи навіть одного колективу.

Третьою суперечністю, притаманною управлінській діяльності, слід вважати суперечність між природним прагненням людини до незалежності і свободи та необхідністю їх обмеження, зумовленою суспільною природою

людського буття й потребами підпорядкування діяльності та поведінки тим нормам і правилам, які випливають з правової системи і моральнісних норм, з необхідності дотримання трудової і технологічної дисципліни в процесі виконання виробничих функцій.

Четверта суперечність управління в соціальних системах полягає у невідповідності рівня складності й відповідальності завдань, що стоять перед цими системами та управлінням їх функціонуванням і розвитком, з одного боку, та недостатнім рівнем професійної компетентності окремих керівників. Тому сучасне суспільство висуває високі вимоги до кваліфікації керівників і взагалі працівників системи управління, яка б забезпечувала належну якість виконання ними управлінських функцій. Недарма один з найдосвідчених державних керівників канцлер О. фон Бісмарк свого часу вказував, що з поганими законами і хорошими чиновниками можна управляти країною, однак якщо чиновники погані, не зможуть допомогти й самі найкращі закони. І це, на жаль, на доводиться щодня спостерігати в сучасній Україні.

П'ятою суперечністю виступає невідповідність прискореного розвитку продуктивних сил і впровадження високих технологій у виробництво тому традиційному характеру виробничих відносин, змісту і характеру управління, які часто зберігаються і які досить важко перебороти, особливо фахівцям, які сформувались як керівники в умовах попередньої суспільно-політичної і соціально-економічної системи. На успішне подолання цієї суперечності й на забезпечення сучасного змісту і характеру управління та ділових відносин між керівником і персоналом спрямована вимога стосовно структури професіоналізму керівника. Вона передбачає наявність не тільки знань і умінь з управлінських технологій, не тільки морально-вольових якостей, а й **духовних, ціннісних і морально-етичних аспектів управління.**

Шостою слід назвати діалектичну суперечність між цілком природним прагненням будь-якої соціальної групи до певної консолідації і замкненості, до збереження її структури, стабільних міжособистісних зв'язків і цінностей, які в межах суспільства забезпечують його стратифікацію і структуру, що склалися, з

одного боку, та об'єктивною необхідністю у соціальній мобільності як ефективному способі збереження групи від деградації, забезпечення її якісного оновлення і розвитку. З метою успішного подолання цієї суперечності в системі суспільних вимог до управління висувається потреба в формуванні та реалізації чіткої *кадрової політики*. Вона повинна передбачати підготовку, перепідготовку і регулярне підвищення кваліфікації керівних кадрів, систему їх рекрутації на конкурсній основі з обов'язковою періодичною атестацією і переатестацією, цільове кадрове замовлення вищим навчальним закладам.

Розглянуті тут положення, цілком природно, не вичерпують сучасних суспільних вимог до управління і не слугують єдино вірним дороговказом у підготовці та використанні керівних кадрів. Тим більш вони не можуть бути якимось директивними нормами для ефективного здійснення управлінської практики. Тому завершимо цей розділ тим же, з чого і починали: ці вимоги слугують лише своєрідним *орієнтиром* для здійснення управлінських функцій. Реальна практика, життєвий досвід і здоровий глузд в кожному конкретному випадку підказуватимуть керівникові доцільну лінію поведінки й допомагають обрати раціональні варіанти управлінських рішень і дій.

Однак у будь-якому разі він повинен розуміти, що існують об'єктивні принципи і закономірності логіки управління, які спрямовані на забезпечення належної ефективності цього управління, а отже й на успішне досягнення його цілей. Практика ж управлінської діяльності є конкретизацією цих принципів.

Зрозуміло, що управління спільною діяльністю людей та їх колективів є хоча і специфічним, але все ж одним з різновидів людської діяльності. Тому і його логіка має розглядатися як один з конкретних проявів логіки людської діяльності. Характерною ж особливістю логіки управління слід вважати те, що вибір шляхів і способів успішного досягнення визначених цілей пов'язаний з необхідністю забезпечення ефективності управління, яка передбачає отримання максимальних результатів при економній витраті необхідних ресурсів, в тому числі людських та емоційних. Це означає, що логіка управління обов'язково

має враховувати інтереси учасників спільної діяльності та їхнє психологічне самопочуття й забезпечувати їм задоволення від результатів управління.

Як справедливо пишуть автори Філософського словника соціальних термінів, «у соціальній сфері управління передбачає свідому діяльність суспільних інститутів та окремих індивідів, спрямовану на регулювання стихійних й усвідомлених, об'єктивних і суб'єктивних засад, доцільного впорядкування суспільних відносин». Цілком очевидно, що сама вимога доцільного впорядкування цих відносин вимагає застосування певної логіки управління. Між тим, у словнику підкреслюється, що «до факторів, які регулюють суспільне життя, належать: система реалій, закладених у природі людини, властивих її свідомості й обумовлених навколишнім середовищем; сукупність включених у суспільний процес різноманітних подій, що посилюють або послаблюють дію об'єктивних законів; система управлінських дій колективних та індивідуальних членів суспільства, які виступають суб'єктами суспільного процесу» [60].

Логіка управління виходить з того, що управлінська діяльність являє собою специфічну функцію організованих суспільних систем і різних сфер суспільного життя, перш за все виробництва. Ця функція забезпечує життєдіяльність і цілеспрямований розвиток суспільства на основі послідовної реалізації конкретних заздалегідь розроблених програм і практичних завдань. Саме вони й визначають цілі управління.

Надзвичайна складність і суперечливість самої природи феномену суспільства як соціальної системи і низки процесів його функціонування і розвитку відповідним чином позначаються й на характері управління ними. Дійсно, результатом цих процесів постає складна взаємодія величезної множини різноспрямованих цілей, прагнень та інтересів як індивідів, так і соціальних груп, яким, до того ж, притаманні різні можливості і ресурси для їх реалізації. Внаслідок зіткнення соціально-економічних, суспільно-політичних, духовно-культурних й інших цілей та інтересів різних груп, яке ускладнюють досить істотні ментальні, мовні, культурно-історичні, регіональні, релігійні

тощо їх відмінності, можуть виникати напруження у відносинах, гострі суперечності до збройних конфліктів включно. Разом з боротьбою за оволодіння життєво важливими видами природних ресурсів і демократизацією суспільного життя, в тому числі й міжнародних відносин, це тільки посилює потребу в логіці управління, в ефективних механізмах його здійснення й належного узгодження індивідуальних, групових і суспільних цілей та інтересів.

Логіка управління і постає методологічною основою формування і функціонування таких механізмів. Навіть саме осмислення потреби в ній вимагає глибокого розуміння як сутності феномену управління і змісту управлінської діяльності, так і логіки їх здійснення. Дослідженню цих надзвичайно складних і вкрай важливих для соціуму проблем присвячено роботи таких відомих вчених, як Аристотель, Конфуцій, Лао Цзи, Н. Макіавеллі, Г. Гегель, К. Маркс. Сучасні дослідники Р. Акофф, Дж. Бернем, Д. Белл, Дж. Гелбрейт та інші вважають управління тим дієвим чинником, який здатний реально розв'язати складні проблеми сучасного соціуму і врятувати людство від багатьох притаманних йому небезпечних соціальних хвороб, недугів і негараздів, підвищити його життєздатність. Однією з визначальних умов їх розв'язання і постає логіка діяльності.

Суспільна важливість управління, істотна залежність його ефективності від характеру здійснення як для функціонування і розвитку соціальних систем, на які спрямоване управління, так і для добробуту людей та їхнього соціально-психологічного самопочуття, висуває цілу сукупність вимог до управління і до людей, які його здійснюють. Однією з таких умов виступає висока професійна компетентність керівників і всіх, хто працює у складі апарату управління. Компетентність передбачає їх належне володіння не тільки професійними знаннями у сфері управління, але й логікою управлінської діяльності.

В той же час надзвичайна важливість логіки управління для теорії і практики соціального управління ще, на жаль, не призвела до її належного розвитку як самостійної наукової дисципліни. Вона ще лишається вкрай

недостатньо дослідженою і розробленою навіть в концептуальному плані. Одна з перших спроб системного дослідження сутності та проблем логіки управління і її впливу на ефективність функціонування соціальних систем була свого часу викладена у роботі [ПЛ].

Основні передумови виникнення логіки управління та необхідності її практичного застосування наведено на рис. 9.

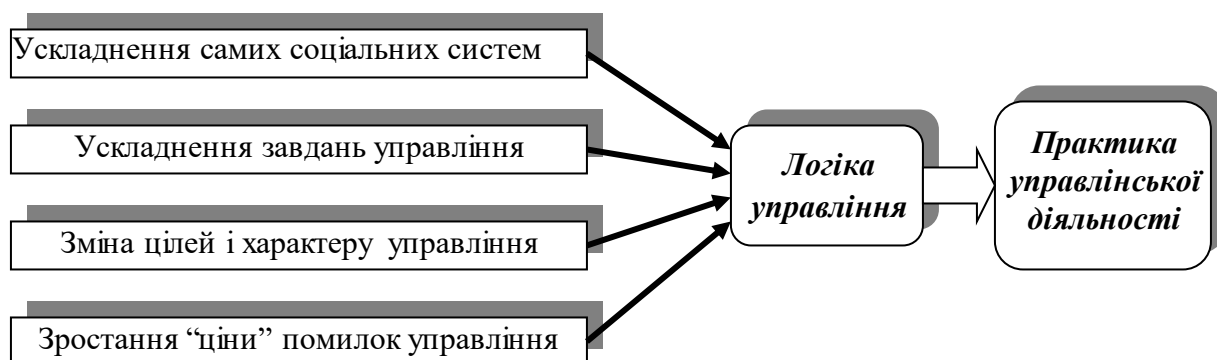


Рис. 10. Об'єктивні передумови формування логіки управління

Сьогодні, як достатньо обґрунтовано підкреслюють О. С. Пономарьов, М. К. Чеботарьов та І. В. Асєєва, «надзвичайно важливого теоретичного і практичного значення сьогодні набувають такі аспекти проблеми вибору цілей, характеру та інструментарію управління і застосовуваних методів і шляхів його здійснення, як істотна зміна цілей, змісту і характеру самої спільної діяльності людей та їхнього міжособистісного спілкування в процесі виконання функцій, що складають сутність цієї діяльності». На думку глибоке переконання цих авторів, «відповідних змін зазнають також система життєвих цінностей та ідеалів, розуміння ефективності управління та її критеріїв. Все це істотно підвищує роль і значення логіки управління» [107].

Взаємозв'язок між логікою управління соціальними системами та його ефективністю зумовлена й тим, що, за великим рахунком, вимогами логіки управління сьогодні необхідно вважати далеко не тільки високу професійно управлінську компетентність керівника, але ще й навіть систему морально-

етичних принципів, життєвих цінностей, ідеалів та оцінок як окремих вчинків, так і його поведінки і особистісних рис і якостей загалом в процесі здійснення ним функцій управлінської діяльності.

При цьому під ефективністю управління ми будемо розуміти інтегральну характеристику результатів діяльності керованої організації, яка охоплює, з одного боку міру досягнення очікуваних результатів, а з іншого боку, – витрату ресурсів на їх досягнення. Співвідношення цих груп показників і визначає ефективність діяльності організації, а отже й ефективність управління нею. Однак в дійсності все виглядає набагато складніше. Адже культура управління означає не тільки активні дії керівника, спрямовані на досягнення цілей, але й його вміння своєчасно утриматися від будь-яких втручань у виробничий процес у разі, коли виконавці працюють чітко, кваліфіковано і злагоджено.

Крім того, логіка управління і його культура мають враховувати істотний вплив, який здійснюють на якість роботи та на її результати психологічне самопочуття і ставлення до роботи, до організації та її керівника з боку людей. Тому ефективність управління виявляється істотно залежною від дотримання керівником норм не тільки культури і логіки управління, але й його етики та від розуміння ним значення психологічного клімату в колективі, від характеру взаємовідносин між людьми та міжособистісного спілкування.

Таким чином, культура управління являє собою надзвичайно складне утворення, однак оволодіння нею постає сьогодні не просто бажаним, але й обов'язковим завданням кожного керівника як неодмінна умова професійної управлінської його компетентності й успішного здійснення ним своєї керівної діяльності. Це оволодіння вимагає внутрішнього відчуття особливостей кожної проблемної ситуації і знання нюансів культури, які допоможуть її подолати.

2.3. Етика управління та психологічний клімат

В загальній структурі культури управління чільне місце посідає етична її підсистема. Дійсно, етика має супроводжувати будь-який різновид людської діяльності, який пов'язаний із взаємодією та взаємовідносинами виконавців. Це повною мірою стосується й управлінської діяльності, оскільки тут система взаємовідносин ускладнюється наявністю ієрархічних зв'язків керівництва-підпорядкування. При цьому сама етика управління виступає конкретизацією загальної морально-етичної парадигми, прийнятої в даному суспільстві. Вона відображає цілі, цінності й ідеали як цього суспільства у цілому, так і керівника й керованої ним організації. Аналізувати взаємозв'язок етики, логіки і культури управління слід, виходячи з сутності, призначення і змісту загальної етики як філософської дисципліни про мораль, моральність та моральні відносини між людьми. Однак при цьому є небезпека втрати характерних особливостей сфери відносин, яку й визначають управління соціальними системами і породжувані ним вертикальні й горизонтальні, формальні та неформальні зв'язки між людьми. Адже ці чинники визначальним чином впливають на сутність і зміст етики управління та на її місце в загальній складній системі ділових відносин.

Ось чому основними джерелами етики управління і зумовленого нею психологічного клімату необхідно вважати (рис. 10) такі чинники.

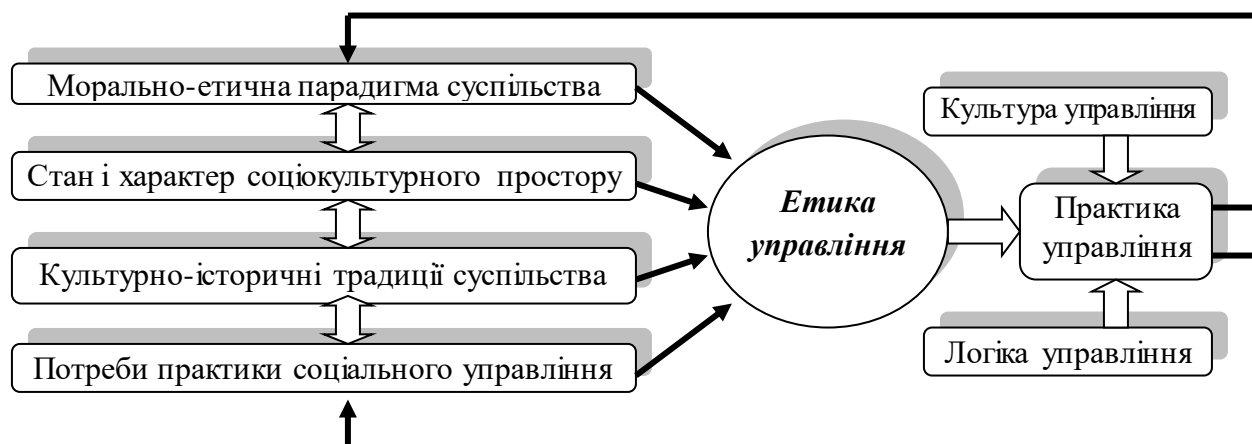


Рис. 11. Джерела етики управління

По-перше, це загальна морально-етична парадигма суспільства, яка, до речі, значною мірою визначає і психологічний клімат взаємовідносин, і соціально-психологічне почуття людей. По-друге, це характер і загальний стан соціокультурного простору, в якому відбувається діяльність керівника і в якому формується його управлінська культура й уявлення про етику управління. По-третє, це культурно-історичні традиції суспільства, які визначальним чином впливають на суспільну свідомість, на загальну і професійну культуру, а через неї й на характер і зміст управлінської діяльності й на психологічний клімат в суспільстві. Нарешті, по-четверте, це потреби практики соціального управління. Взагалі ж етика управління є специфічним соціальним феноменом і відносно новою науковою дисципліною.

У цій своїй якості етика управління являє собою складне багатопланове і багатоаспектне явище. Тому глибоке розуміння її сутності та змісту вимагає розглянути її основні аспекти.

По-перше, етика управління охоплює певну множину норм і принципів морально-етичного характеру, на яких мають ґрунтуватися організація спільної діяльності людей та управління нею. Сутність цих норм і принципів полягає в тому, що заздалегідь визначені цілі діяльності мають досягатися не за будь-яку ціну, а з необхідністю обов'язкового дотримання правових і моральнісних норм та з урахуванням суспільних потреб при узгодженні інтересів працівників, фірми в цілому та її керівництва. Тільки за цих умов можна сподіватися на те, що процес і результат спільної діяльності не тільки задовольнить матеріальні потреби її учасників, а й сприятиме формуванню сприятливого психологічного клімату й товарищкості у їхніх взаємовідносинах. Сприятливий психологічний клімат допомагає максимальній творчій самореалізації працівників.

По-друге, сенс етики управління та її розуміння поширюються на сферу як суто ділових, так і неформальних міжособистісних відносин між людьми, які цілком природно виникають в процесі їхньої спільної діяльності та управління нею. Тому етика управління охоплює сукупність моральних норм і правил

ділових відносин і ділового спілкування і ведення ділових бесід і переговорів. Вона передбачає чесність і неухильне дотримання кожним керівником, кожною діловою людиною своїх обіцянок і зобов'язань стосовно виконання досягнутих домовленостей. І в цьому моменті етика управління перетинається не тільки з культурою управління, а й з корпоративною культурою відповідної організації, сприяючи формуванню в ній сприятливого психологічного клімату.

По-третє, сама етика управління повинна розглядатися як надзвичайно важливий складник системи прикладних наук про феномен управління, а також системи соціальних наук взагалі, яка інтегрує у собі кращі сучасні досягнення соціальної філософії, соціальної психології та соціології. Вона, разом з такими прикладними дисциплінами, як філософія управління і психологія управління, педагогіка управління і соціологія управління, етика міжособистісних відносин тощо відіграє вкрай важливу роль у професійній підготовці керівників-лідерів та в оволодінні ними культурою управління. Вона ж допомагає їм формувати чіткі світоглядні позиції, моральнісні принципи і переконання. Водночас етика управління значною мірою визначає стиль управління, характер діяльності й поведінки політичної і ділової еліти країни.

В роботі [73] спеціально підкреслюється, що «норми етики управління втілюються в конкретних справах і відносинах авторитетних осіб з іншими, в їхньому служінню суспільству, а отже і реально впливають на розвиток духовності і моралі. Особливого значення вона набуває через той моральний приклад, який ці особи показують молоді, через поширення в суспільстві парадигми гуманістичної моралі та пріоритету загальнолюдських життєвих цінностей. Сьогодні ця теза уявляється дещо романтичною і навіть утопічною, оскільки в переважній більшості випадків влада виявляється в руках своєрідної псевдоеліти, яка в першу чергу піклується про свої інтереси, а не про інтереси народу. Тому її «моральний приклад» молоді є скоріше руйнівним.

В той же час в провідних економічно розвинених країнах світу значна частина фірм, органів державної влади і управління і місцевого самоврядування разом з виразною інноваційною спрямованістю своєї технологічної політики

інтенсивно вдосконалюють зміст, якість і культуру професійної підготовки фахівців у сфері соціального управління. Система менеджмент-освіти цих країн енергійно впроваджує вивчення філософії і психології управління, його етики і культури. В їх основу покладено принцип соціальної відповідальності бізнесу та управління, а рівень професійної і соціальної компетентності менеджерів та розвитку їхньої управлінської культури вважається одним з найважливіших показників професіоналізму керівника та основною передумовою успішності й ефективності його діяльності. Сама ж їхня компетентність оцінюється умінням створювати і підтримувати сприятливий психологічний клімат в організації.

Внаслідок загального підвищення освітньо-культурного рівня широких верств населення, їх професійної кваліфікації та само ідентифікації виникає необхідність нового ставлення до людей з боку керівників й нового характеру ділового спілкування. Провідним принципом має стати повага до людини як до професіонала та особистості, оскільки це визначає ставлення персоналу як до виконання своїх виробничих функцій, так і до організації взагалі та її керівника.

У зв'язку з цим вважаємо за доречне навести красномовний приклад, в якому у досить дотепній формі ілюструється розглянуте положення про необхідність уважного й поважного ставлення до персоналу й урахування його цілей і прагнень. Зазначимо, що текст цієї цитати Г. Мінцберг, Б. Альстренд та Дж. Лепел запозичили з книги Дж. Еліота «Фелікс Холт, радикал».

Уявіть собі, пишуть автори, що являла б собою гра в шахи, якби дерев'яні фігури мали пристрасті й розум, нехай обмежений, але меткий, якби Ви не знали не тільки того, як поводитиметься «військо» Вашого супротивника, але й Ваше власне; що, якби Ваш кінь найпідступнішим чином перестрибував би з однієї клітини на іншу; якби Ваша тура, незважаючи на рокировку, знову перемістилася б на вихідну позицію, а Ваші пішаки, ненавидячи Вас просто за те, що вони всього лише пішаки, раптом всі разом підставилися б під бій супротивника, і в решті решт Ви ні з того, ні з цього отримуєте мат? При цьому цілком можливо, що Ви є найрозумнішим, найобережнішим, найзавбачливішим гравцем, але де гарантія того, що Вас не поб'ють Ваші ж пішаки? Навіть дуже

ймовірно, що Ви будете биті, бо так самовпевнено покладаєтесь лише на свою математичну кмітливість і не враховуєте своїх емоцій? [Ми].

Уявляється цілком очевидним, що, замислившись над тим, що управління сучасним персоналом нагадує описану ситуацію, ми легко доходимо висновку про недостатність покладатися тільки на логіку управління й на досконале знання управлінських технологій. Вкрай важливо й необхідно також прагнути створювати сприятливі умови для прояву персоналом своїх творчих здібностей, для належної особистісної і професійної самореалізації кожного працівника. Але для цього керівникові необхідно володіти дійсно високою управлінською культурою, уміти підтримувати сприятливий психологічний клімат.

Звертаючись до діючих й особливо до майбутніх керівників, вважаємо за необхідне підкреслити, що ваші працівники не тільки здатні мислити. Їм також властиві власні емоції, інтереси і прагнення. І вони вимагають пошани до себе. Вам необхідно чітко усвідомити, що дехто з ваших працівників не поступається вам своїми знаннями, професіоналізмом та здібностями. Тому вони можуть не погоджуватися з тими чи іншими вашими рішеннями, навіть здійснювати певні дії всупереч цим рішенням, оскільки ці рішення суперечать їхнім поглядам, життєвим цінностям або морально-етичним принципам та переконанням, а їх реалізація здатна призвести до аварійних ситуацій.

Як зазначається в цитованій вище роботі, «високий рівень професійної підготовки працівників разом із значним ускладненням техніки й технологій та вузькою його спеціалізацією досить часто можуть зумовлювати можливість виникнення ситуацій, коли виконавець краще за керівника розуміє сутність проблеми і аргументовано може довести нераціональний характер або навіть хибність отриманих наказів чи розпоряджень. У разі, коли його слушні пропозиції відкидаються через амбіції керівника, насправді він може діяти відповідно до обраної ним стратегії». При цьому прямо підкреслюється, що етика управління вимагає від керівника визнати, що працівник мав рацію, вибачитись перед ним і відповідно заохотити його ініціативу [Е, с. 34].

Така поведінка керівника тільки додасть йому авторитету, сприятиме посиленню активності працівників й істотно поліпшить психологічний клімат. Подібні ситуації підтверджують тісний зв'язок між культурою управління, його логікою та соціально-психологічним станом і самопочуттям працівників. Керівникові ж слід добре розуміти, що складні проблеми морально-етичного характеру серйозно впливають на якість та ефективність управління.

Ефективність управлінської діяльності й особистий авторитет керівника, як вже було показано, істотною мірою визначається поєднанням його високого професіоналізму й розвиненої загальної й управлінської культури. Особливої цінності прояви цієї культури набувають у взаємовідносинах керівника й інших людей – його підлеглих, вищого керівництва, ділових партнерів, замовників, клієнтів тощо. Рівень володіння керівником культурою управління виступає ще й одним з показників іміджу організації, свідченням її внутрішньої культури. Це вкрай важливо, оскільки в реальній управлінській практиці зустрічаються досить складні ситуації, успішне й ефективне подолання яких стає можливим саме завдяки високій загальній і професійній управлінській культурі керівника.

Серед численних елементів і проявів культури управління та його етики чільне місце посідає діловий етикет. Найбільш загальним визначенням етикету прийнято вважати встановлені норми і порядок поведінки людини у певних обставинах чи ситуаціях. Етикет тісно пов'язаний з культурою її поведінки як особистості і тому має розглядатися важливим атрибутом професійної культури керівника. В цьому відношенні культура його поведінки визначає вчинки, відносини, характер міжособистісного спілкування і ставлення до людей. Ці прояви особистої культури керівника виходять із загальних вимог моральності і ґрунтуються на естетичних смаках й неухильному дотриманні встановлених і прийнятих у даному соціумі нормах і правилах.

Як пише М. А. Нартов, «діловий етикет є найважливішою стороною професійної поведінки ділової людини, підприємця. Знання етикету – необхідна професійна якість, яку треба набувати і постійно вдосконалювати» [19]. Вважаємо за необхідне додати, що все наведене повною мірою стосується й

поведінки керівника, невід'ємним елементом професійної культури якого також виступає неухильне дотримання норм і вимог ділового етикету. Більш того, для керівника це вкрай важливо ще й тому, що він завжди виступає носієм культури і його поведінку значною мірою наслідують підлеглі. Таким чином, діловий етикет затверджується як важливий елемент корпоративної культури та її прояв у даній організації і сприяє створенню сприятливого психологічного клімату.

Істотна роль ділового етикету та його важливе значення в системі ділових відносин зумовлені тим, що людина, засвоївши його норми, може впевнено себе почувати у відповідних ситуаціях. Оскільки діловий етикет являє собою систематизовану сукупність стандартизованих норм і правил поведінки, оволодіння ними забезпечує людям необхідну психологічну комфортність.

Дійсно, його норми і правила чітко інформують людину, по-перше, якої поведінки й висловлювань їй варто очікувати від тих чи інших членів колективу залежно від позицій, які вони посідають у груповій ієрархії.

По-друге, людина, оволодівши нормами ділового етикету, добре розуміє, на що в першу чергу їй слід орієнтуватися. Знання цих норм істотно зменшує її внутрішню напруженість, певним чином упорядковує уявлення про характерні особливості внутрішньогрупового життя та про характер взаємовідносин між учасниками спільної діяльності.

По-третє, діловий етикет стандартизує моделі індивідуальної і групової поведінки, що дозволяє кожному члену колективу стандартно, особливо не замислюючись, поводитися відповідним чином у різноманітних ситуаціях, не ризикуючи при цьому самому потрапити у скрутне становище та не створюючи передумов для цього для інших членів колективу.

По-четверте, знання норм і правил ділового етикету забезпечує членам референтної групи – учасникам спільної діяльності й тим, з ким їм доводиться спілкуватися та взаємодіяти, – необхідну психологічну комфортність. Людина, користуючись добре засвоєними на рівні стійких навичок нормами ділового етикету, успішно уникає невизначеності у виборі поведінкових моделей. У неї помітно знижується почуття тривожності у зв'язку з очікуваним характером

поведінки партнерів та вибору адекватної реакції на них, зростає впевненість у собі, своїх діях, висловлюваннях і поведінці.

Розглянуті особливості ділового етикету дозволяють дійти слушного висновку, що від належного знання його норм, їх розуміння й дотримання у практиці ділових відносин в першу чергу у стосунках з підлеглими, колегами й керівництвом істотною мірою залежить ефективність діяльності людини, її успіх, просування кар'єрними східцями, а то і взагалі можливість зберегти своє робоче місце. Таким чином, неухильне дотримання норм і правил ділового етикету виступає однією з важливих передумов успіху в управлінській кар'єрі, в бізнесі та у взаємовідносинах з людьми взагалі.

Діловий етикет та його особливості доцільно розглядати разом з етикою і культурою, оскільки тільки у їхній системній єдності можна досягти бажаної ефективності. Тільки в цій єдності взаємодія керівника зі своїми підлеглими, як і взаємодія працівників між собою та з клієнтами сприяє успішному вирішенню завдань, що постають перед ними. Підкреслимо, що діловий етикет охоплює норми, які відображають встановлений порядок поведінки і спілкування з тим, щоб задовольняти очікування всіх учасників, що беруть участь в обговоренні та розв'язанні певної проблеми.

Важливою особливістю ділового етикету постає міжнародний принцип, згідно з яким ставлення до конкретної людини визначається її посадою чи тим реальним станом, який вона посідає в організації. Тут на другий план відходять вік чи стать особистості, оскільки головним чинником постають повноваження її представляти фірму чи підприємство, організацію чи навіть державу і діловий етикет визначає відповідні правила спілкування з нею.

Дійсно, цілком можливі й нерідко справді трапляються випадки, коли молода людина виявляється керівником серйозної фірми, а у її підпорядкуванні є люди такого віку, як її батьки. Однією ж принципових норм міжнародного ділового етикету виступає вимога спілкуватися на рівних людям, які посідають однаковий службовий стан чи то в бізнесі, чи в політиці, чи в інших сферах людської діяльності.

Це ж стосується і гендерних питань. Жінка може посідати (і часто дійсно посідає) досить високі посади як в бізнесі, так і в політиці, державному управлінні чи в місцевому самоврядуванні, в науці чи освіті. Однак це зовсім не означає якогось особливого ставлення до неї з боку її партнерів по ділових відносинах та спілкуванню. Сьогодні в світі є багато прикладів, де жінки є президентами, прем'єр-міністрами тощо, і їх статус визначає посада, а не стать.

Для керівника важливо знати, що він у своїй управлінській діяльності та у взаємовідносинах з людьми, в першу чергу з підлеглими, повинен користуватися таким специфічним різновидом етикету, яким виступає службовий етикет. Це – конкретизація ділового етикету в умовах даної організації. Він являє собою сукупність норм і правил поведінки, спілкування, насамперед звертання один до одного між учасниками спільної діяльності в процесі виконання ними своїх виробничих функцій та інших службових обов'язків. Характерною особливістю службового етикету є обов'язковість дотримання його правил, норм і вимог для всіх працівників, в тому числі й для керівництвом. Це сприяє формуванню в колективі такого сприятливого психологічного клімату, який породжує у людей почуття гордості за приналежність до організації і прагнення краще працювати.

Діловий етикет, як доведено спеціальними дослідженнями психологів, сприяє доброму настрою працівників, а також здійснює позитивний вплив на стан їхнього здоров'я і на продуктивність праці. Виходячи з цього, керівники багатьох західних фірм розробляють і впроваджують спеціальні Кодекси честі, які стають важливим елементом корпоративної культури, охоплюючи норми взаємовідносин і правила службового етикету.

Основу етикету взагалі постають такі важливі якості, якими є ввічливість, тактовність, доброзичливість, пунктуальність, стриманість. Зрозуміло, що вони є необхідними умовами й ділового етикету і мають бути притаманні кожному керівникові. Одним з принципів ділового етикету вважається неприпустимість обговорення подробиць приватного життя – свого чи інших людей. Крім того, перебуваючи в ділових колах поза межами свого підрозділу, не прийнято

розголошувати зайвої інформації про його діяльність чи про взаємовідносини між працівниками та керівництвом.

Серед норм і правил ділового етикету, що регламентують поведінку людей в офіційній обстановці, слід підкреслити такі, як характер привітання, вимоги до зовнішнього вигляду співбесідників, їхня мовленнєва культура, жестикуляція, сувеніри та подарунки тощо. Розглянемо деякі з цих норм і правил дещо більш детально. Їхнє дотримання в іноземних компаніях є майже автоматичним, а у нас ще тільки набуває обов'язковості.

По-перше, вітати своїх колег прийнято один раз при першому побаченні відповідного дня. Ділове знайомство здійснюється за допомогою візитки, яка вручається партнерові відразу після рукостискання. Згідно з правилами етикету першим вручає свою візитку молодший за посадою чи за віком. Також першим вручає жінці свою візитку чоловік. Сама візитка має бути оформлена належним чином, із зазначенням імені та прізвища, посади, наукових та інших звань, але не переобтяжена зайвою інформацією [47].

По-друге, важливим елементом ділового етикету постають його вимоги до зовнішнього вигляду. Чоловіки повинні бути чисто виголені й носити акуратну стрижку. Жінкам не дозволяється носити розпущене волосся.

По-третє, класичними вважаються вимоги ділового етикету стосовно одягу. Так, рядові працівники-чоловіки в офісі можуть носити сорочку і брюки, жінки – спідницю з блузою. Брюки жінки можуть носити на роботі лише у тому разі, коли це загальноприйнято в організації, хоча слід знати, що це суперечить правилам міжнародного ділового етикету.

Керівники відділів й інших підрозділів та менеджери-управлінці повинні бути вдягнені у діловий костюм, особливо коли їм доводиться вести ділові бесіди чи офіційні переговори з представниками інших організацій. У нас це правило застосовується досить рідко, тоді як в офісах і представництвах іноземних фірм вже по одягу працівників легко можна визначити, хто є хто.

По-четверте, існують чіткі правила етикету стосовно використання ділового одягу. Основними з них є такі:

- не прийнято поєднувати з діловим одягом святкові, спортивні та інші аксесуари, які є свідченням відсутності у людини естетичного смаку;
- чоловіки повинні носити краватку, а жінки – бути у закритому взутті й панчохах, навіть у спекотну погоду;
- не прийнятними в офісній обстановці є джинси, футболки й сандалії;
- діловий костюм не поєднується з дорогими прикрасами, може бути небагато – скромний ланцюжок, сережки, обручка, якісна дорога біжутерія;
- папки, портфелі, сумки та взуття мають гармоніювати з одягом.

Дотримання норм етикету сприяє позитивному іміджу організації.

Феномен управління тісно пов'язаний з поняттям організації, оскільки воно відбувається саме в організаціях як цільових об'єднаннях людей в групи заради ефективного здійснення спільної діяльності, спрямованої на досягнення заздалегідь визначених цілей. Надзвичайно важливими й досить поширеними різновидами соціальних організацій є корпоративні групи, які вперше виокремив із загальної сукупності інших соціальних утворень Макс Вебер. За його словами, корпоративна група означає «соціальний зв'язок, правила якого закривають або обмежують прийом аутсайдерів...і її статут втілюється у життя діями конкретних людей, чия офіційна функція полягає в керівництві або «очолованні», а також діями адміністративного персоналу» [37]. Ось чому корпоративна культура як загально прийнятий кодекс поведінки членів корпоративної групи істотною мірою залежить від цілей та стилю управління, а отже й від дій адміністративного персоналу.

Культура управління невід'ємна від корпоративної культури, оскільки вона визначається вимогами до взаємовідносин в організації, до самої системи управління й до працівників. Вказані вимоги зумовлені нормами і принципами прийнятої в даному соціумі сучасної моралі, права і навіть естетики.

Річард Холл впевнений, що «перш за все організація означає соціальні зв'язки, тобто індивідууми взаємодіють всередині організації. Однак, посилаючись на закритий або обмежений характер зв'язків, ці індивідууми не просто випадково контактують. Організація (корпоративна група) включає

якусь частку населення і виключає іншу. Тобто сама організація має межі» [61]. За словами А. Етціоні, організації є соціальними одиницями (або угрупованнями людей), які спеціально створюються або перебудовуються заради досягнення конкретних цілей [39]. І одним з істотних чинників, які характеризують організацію і виступають важливим інструментарієм самої можливості забезпечення цих цілей, постає корпоративна культура.

И. Б. Фегану, у свою чергу, визначає сутність корпоративної культури як комплекс поділюваних членами організації думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу, які обумовлюють індивідуальність компанії [7]. На наш погляд, цьому визначенню бракує відсутність такого важливого елемента, як спільні цілі й цінності, притаманні працівникам організації та враховувані керівництвом в процесі управлінської діяльності, при виборі стилю і характеру управління.

В. Р. Скотт вважає, що «організації визначаються як колективи, що були створені для досягнення відносно конкретних цілей на більш чи менш тривалій основі. Слід усвідомити, однак, що організації мають й інші відмітні характеристики крім конкретності цілі й тривалості. Сюди входять відносно фіксовані межі, нормативний статут, ранжування влади, система комунікації та система стимулювання, які роблять можливою спільну роботу різних типів учасників для досягнення спільних цілей» [67].

Остання особливість є визначальною для корпоративної групи, а отже і для корпоративної культури та її зв'язку з управлінням. Однак при цьому В. Р. Скотт говорить про спільну роботу різних типів учасників, не пояснюючи, які саме їх «типи» маються на увазі. На наше переконання, норми корпоративної культури є обов'язковими для виконання всіма працівниками організації, їхні ж психологічні та інші особливості не повинні позначатися на дотриманні цих норм і положень.

Цілком зрозуміло, що носіями корпоративної культури виступають люди, персонал фірми, включаючи й керівників. Однак у організаціях, яким властива усталена культура, вона немовби відокремлюється від конкретних людей і стає

атрибутом організації у цілому, її невід'ємною частиною. Ця обставина здійснює активний вплив на працівників, модифікуючи їхню поведінку у відповідності з нормами цінностями, які становлять основу цієї культури. Керівництво ж активно використовує культуру для залучення робітників певних типів і для стимулювання бажаного характеру їхньої поведінки. Таким чином, корпоративна культура, образ фірми підкріплюються або послабляються репутацією компанії й особистісним авторитетом її керівника.

Отже, корпоративна культура задає певну систему організаційних, цільових, функціональних і поведінкових координат, вектори якої дозволяють визначити, чому дана організація функціонує саме таким, а не іншим чином. Ця система дає змогу ефективно згладжувати складну проблему узгодження індивідуальних цілей із загальною метою організації, формуючи спільний соціокультурний простір, який охоплює цінності, норми та поведінкові моделі, що поділяються всіма працівниками й лежать в основі стилю управлінської діяльності керівника організації.

Досвідчені керівники цілком справедливо й обґрунтовано вважають корпоративну культуру одним з потужних стратегічних інструментів, який дозволяє їм успішно орієнтувати всі підрозділи й окремих виконавців на успішне досягнення спільних цілей, мобілізувати ініціативу співробітників, їхню енергію і творчий потенціал, забезпечувати їхню лояльність і полегшувати ділове міжособистісне спілкування в колективі.

Формування корпоративної культури постає вкрай важливим завданням українських компаній, оскільки вона виступає однією з передумов їх успішної інтеграції у світову економіку. Водночас вона сприяє конкурентоспроможності наших компаній в умовах приходу на наші ринки сучасних прогресивних компаній з чіткою концепцією філософії управління бізнесом. М. М. Гуревичов, В. Д. Іваницький та О. С. Пономарьов підкреслюють, що «особливістю цих концепцій, упорядковано сформульованих Р. Акоффом та Ф. Котлером, є зростання соціальної відповідальності корпорацій за розвиток суспільства і збереження середовища буття. Тому наростає потреба розвитку етичних основ

корпоративної культури від стандартів етики ділового спілкування до рівня практичного просування до загальнолюдських ідеалів» [45].

Таким чином, логіка розвитку корпоративної культури вимагає завершити її перехід від економічного егоїзму М. Фрідмена і сумнівної максими «покупець завжди правий» до сучасної концепції великого бізнесу. Вільям Клей Форд-молодший сформулював її таким чином: «хороша компанія створює прекрасні товари і послуги. Прекрасна компанія також пропонує прекрасні товари і послуги, але, крім цього, ще й прагне зробити світ кращим» [46]. Ми цілком поділяємо цю етичну концепцію і прагнемо сприяти її затвердженню в освітньому просторі своєю педагогічною діяльністю.

Добре відомо, що культура, за великим рахунком, являє собою процес цілеспрямованого вирощування совісних одухотворених людей. Корпоративна культура, виконуючи цю надзвичайно важливу функцію, водночас реалізує і практичні функції, ідентичні завданням корпорації. Однак вся множина цих функцій, насамперед виконуваних керівниками й апаратом управління, повинна бути забарвлена людяністю й духовністю, які саме й породжує корпоративна культура. Тому організаційно-управлінські, виконавські, виробничі, кадрові, маркетингові та інші функції своїм змістом мають відповідні технології, своєю ж формою впливають з етичних принципів взаємовідносин між людьми, що активно сприяє ефективній взаємодії у їх спільній діяльності. Так корпоративна культура прямо й опосередковано здійснює інтелектуальний і моральнісних вплив на працівників. Сприйняття, прийняття і засвоєння норм цієї культури людьми створює зворотний зв'язок вже їхнього впливу на подальший розвиток і вдосконалення корпоративної культури своєї організації.

Найбільш успішні міжнародні компанії славляться умінням розвивати людей на всіх рівнях організації і перетворювати їх у лідерів. Це стає можливим завдяки особливій корпоративній культурі та стилю управління, націлених на розвиток і просування талановитих співробітників. Їхній же інтелектуальний та особистісний потенціал здійснює істотний внесок в оновлення продукції й технологій, використовуваних компаніями, підвищує конкурентоспроможність

і сприяє успішному інноваційному розвитку. Така філософія теж являє собою надзвичайно важливий елемент корпоративної культури і культури управління.

З позицій культури управління керівник має розуміти, що важливими елементами корпоративної культури, які забезпечують її загальну дієвість та ефективність, виступають психологічний клімат в колективі фірми, характер міжособистісного спілкування і етика корпоративних взаємовідносин. Крім свого безпосереднього призначення вони виконують також важливу функцію морального виховання персоналу і всіх, хто тим чи іншим чином пов'язаний з корпорацією. Застосування норм і правил корпоративної етики, як пише І.М. Кузнецов, схвально сприймається людьми, навіть якщо у людини немає достатньо відпрацьованих навичок використання правил етики [114].

2.4. Моральнісна культура в системі управління

Серед сучасних суспільних вимог до цілей і характеру управління чільне місце посідають вимоги до моральності керівника та до рівня розвиненості його моральнісної культури. Моральність являє собою поняття, близьке за змістом і значенням до поняття моралі і виступає предметом вивчення етики. Вона є формою регуляції поведінки і взаємовідносин між людьми, заснованою на вільній і свідомій реалізації норм і принципів загальнолюдської моралі. Тому моральність має вважатися однією з найважливіших особистісних рис і якостей керівника. Тим більш, що моральність виступає результатом його самостійного й вільного вибору і прийняття моральних настанов та орієнтацій, закріпленим у свідомості керівника й реалізованим у його вчинках, поведінці та відносинах зі своїми підлеглими й іншими людьми. Це вкрай важливо тому, що сам феномен моральності розкриває сенс і цінність людського буття.

Такі сутність і призначення моральності як конкретної особистості, так і певної спільноти і суспільства у цілому зумовлюють необхідність в існуванні та визнанні потреби у специфічній моральнісній культурі. Її зміст і сутність слід розуміти як своєрідний інтегральний результат духовного розвитку відповідних

суб'єктів і носіїв цієї культури. Цілком очевидно, що одними серед найбільш активних з них мають бути педагоги і керівники, інтелігенція й духовна еліта нації, які здійснюють виховний вплив на людей і затверджують у їх свідомості духовні цінності. Це пов'язано з тією важливою функцією виховання як посередника між особистістю та моральністю і культурою.

Не випадково вважається, що моральнісна культура являє собою спосіб передачі й розвитку моральних цінностей від їх носіїв до об'єктів відповідного впливу. Як пише В. Вічев, «соціальна функція моралі пов'язана з подоланням існуючих чи можливих суперечностей між інтересами соціальної єдності та особистою зацікавленістю окремого члена суспільства». Однак це, підкреслює вчений, «зовсім не означає, що моральні санкції пов'язані з якоюсь «жертвою» індивіда в ім'я суспільного. Навпаки, обмеження та самообмеження індивідуальної поведінки її підпорядкування інтересам суспільного повинно бути і в інтересах самої особистості». На його переконання, «діалектика морального регулювання є такою, що «захист» суспільного є необхідною умовою свободи кожного, а обмеження свободи кожного є необхідною умовою свободи всіх. Завдання підтримання соціальної єдності у якості координованого функціонуючого цілого є таким же важливим для життя людей, як і завдання задоволення їхніх безпосередніх потреб» [45-46].

«Санкції», про які говорить дослідник, являють собою певну систему своєрідних «табу», які керівникові, та й будь-якій пересічній людині, не можна порушувати. При цьому показовим є те, що для звичайної людини реакція соціуму на порушення нею таких табу може обмежитися її моральним осудом, то для керівника це може істотно позначити на ефективності діяльності людей, якими він керує, та на їхньому ставленні до виконання своїх виробничих функцій, до нього особисто та до організації у цілому.

Тому моральнісна культура керівника має передбачати неприпустимість грубощів, утискування людей, приниження їх особистісної гідності й статусу. З позицій цієї культури неприпустимими є також прояви бюрократизму з боку керівника, нехтування ним інтересами і прагненнями людей, недостатня увага

до них тощо. Він повинен глибоко усвідомити, що особистісний чинник стає сьогодні визначальним у забезпеченні бажаної ефективності виробництва.

Уявляється цілком очевидним, що феномен управління і виступає одним з механізмів такої координації. А належна моральнісна культура керівника має вважатися важливою умовою ефективного здійснення цієї координації, а отже і умовою забезпечення нормального функціонування й розвитку соціуму. А воно вимагає належної організації спільної діяльності людей та управління нею, спрямування її на успішне досягнення заздалегідь визначених цілей цієї діяльності. Загальна ж сукупність цих цілей і являє собою забезпечення його нормального функціонування і розвитку й нормального співжиття людей.

При такому розумінні цілком очевидним стає те, що під моральнісною культурою прийнято вважати, по-перше, чітку систему моральних цінностей (принципів, правил, норм, оціночних уявлень та ідеалів), а також множину способів їхнього втілення у повсякденній діяльності, взаємодії та спілкуванні людей. По-друге, моральнісна культура є об'єктивацією моральної свідомості людей через їхню поведінку, вчинки та різні види діяльності. По-третє, моральнісна культура часто трактується і як система моральнісних відносин, що встановлюються внаслідок втілення моральних уявлень людей через їхні моральні дії як зовнішні прояви цих уявлень.

З урахуванням цих особливостей можна стверджувати, що ефективність управління вимагає не просто неухильного дотримання керівником вимог і норм моральнісної культури, а й глибокого розуміння її сутності і змісту, що робить її застосування свідомим і засвоєним на рівні навички. Тому структуру моральнісної культури можна подати у вигляді рис. У2.

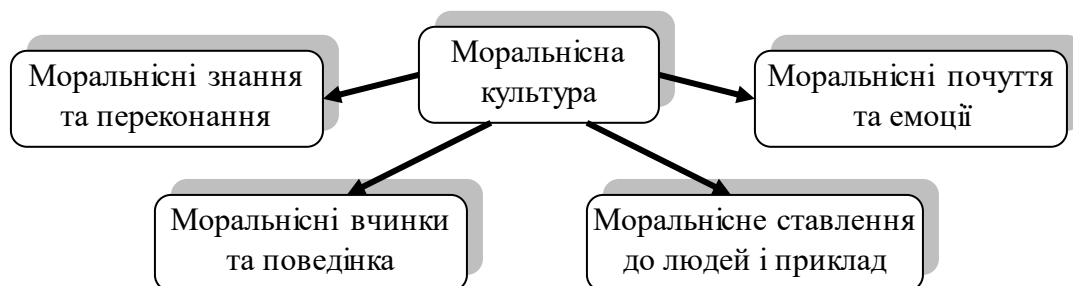


Рис. 12. Загальна структура моральнісної культури керівника

Надзвичайна важливість, своєрідне місце і роль моральнісної культури в системі загальнолюдських цінностей та в міжособистісних відносинах вимагає від кожного керівника, від кожного працівника апарату управління глибокого знання не тільки її сутності та змісту, а й характерних особливостей, оскільки вони істотною мірою впливають на міру ефективності управлінської діяльності керівника та на можливість успішного досягнення цілей діяльності керованого ним колективу організації.

Серед цих особливостей моральнісної культури в першу чергу необхідно відзначити таку їх сукупність (рис. 3):

по-перше, її присутність практично у всіх сферах, в яких здійснюється спільна діяльність людей;

по-друге, тісний зв'язок моральнісної культури з відчуттям і розумінням людиною своєї свободи та її обмежень;

по-третє, істотна залежність від рівня особистої відповідальності людини;

по-четверте, наявність внутрішніх джерел самооцінки;

по-п'яте, серйозний вплив моральнісної культури на особистий авторитет керівника й на характер ставлення підлеглих до нього.

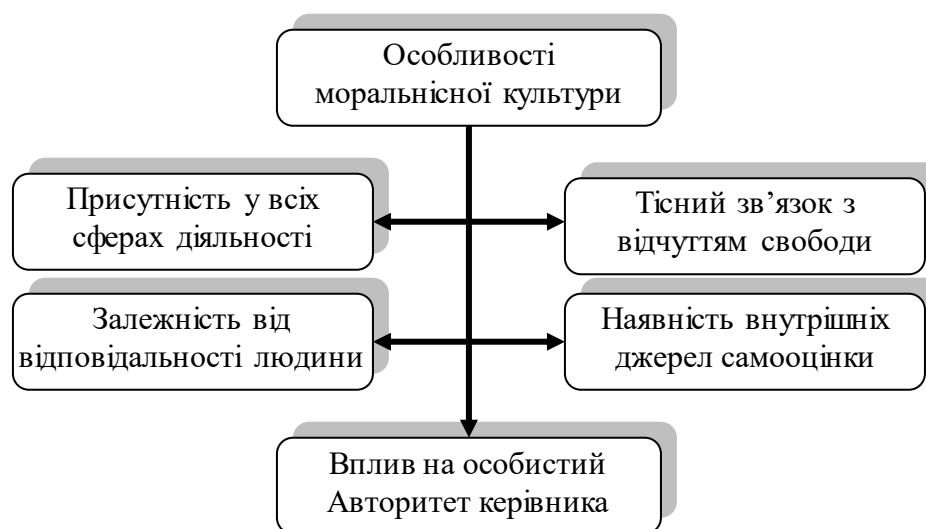


Рис. 13. Основні особливості моральнісної культури

В системі управління людьми і соціальними системами моральнісна культура керівника відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки вона виступає визначальним чинником формування й підтримання психологічного клімату в колективі та відповідно соціально-психологічного самопочуття персоналу. Ось чому для керівника необхідними є постійне самовдосконалення і саморозвиток як професіонала та особистості. І в загальній системі цих процесів чільне місце має належати його прагненню до моральнісного самовиховання.

Моральнісне самовиховання слід розуміти як такий глибоко внутрішній, інтимний аспект виховання, який постає проявом цілеспрямованої активності особистості керівника і який орієнтований на саморозвиток його внутрішнього духовного світу, на вироблення й закріплення у своїй свідомості певної системи моральнісних цінностей, моральнісних якостей, норм і принципів моральнісної культури у цілому. Лише у такому разі й можна забезпечити його ефективне функціонування як професіонала та особистості, як суб'єкта і носія моральності в конкретних умовах соціокультурного простору. Лише у такому разі можна сподіватися на ефективність його управлінської діяльності.

РОЗДІЛ ІІІ.

СУТНІСТЬ І СЕНС КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ

3.1. Зв'язок між загальною, професійною та корпоративною культурою

Як вже вище було показано, культура являє собою складне суспільне і водночас індивідуальне явище, яке супроводжує процеси розвитку і соціалізації людини та охоплює практично всі сфери її діяльності не лише в духовному, але й у матеріальному виробництві. Проявами культури виступають знання, накопичені людством, зміст і характер праці індивіда чи групи людей, їхнє ставлення до праці, взаємовідносини, звички, поведінка й життєвий досвід. При цьому культура управління як специфічного різновиду людської діяльності є формою цілеспрямованого використання загальнолюдського культурного надбання саме у сфері професійної управлінської діяльності. Тому вона має розглядатися як важливий і невід'ємний складник загальної людської культури.

В той же час специфіка управлінської діяльності визначає й сутність та сенс культури управління. Вони полягають перш за все в тому, що ця культура акумулює у собі всю сукупність кращих досягнень світового менеджменту, які стосуються як організації, так і здійснення не тільки безпосередньо процесу управління, але також і самої організації управлінської праці, раціонального використання техніки й технології управління. Слід окремо наголосити, що сенс культури управління полягає в раціональній організації праці всього управлінського апарату на чітких логіко-методологічних засадах та посилення ролі загальної і професійної культури у здійсненні цієї праці.

Саме тому культура управління виявляється важливою сферою цільового впливу на свідомість, вчинки і поведінку персоналу, на їхні життєві цілі й цінності, прагнення, бажання та інтереси, на їхнє ставлення до фірми та до своїх безпосередніх виробничих завдань і функцій.

Працівники системи управління і в першу чергу керівники мають добре розуміти, що і управління, і його культура необхідні не самі по собі, а як умова ефективного досягнення цілей спільної діяльності людей, як важливий засіб

мобілізації їхніх інтелектуальних, фізичних та емоційних зусиль, їхніх інтересів і бажань та їх спрямування на належне виконання кожним своїх виробничих функцій і завдань заради досягнення очікуваних результатів.

Таким чином, культура управління має розглядатися як одне з базових понять теорії і практики управління соціальними системами та їх персоналом. Тому це поняття включає такі складники:

- теоретичне і логіко-методологічне обґрунтування того, як доцільніше застосувати ту чи іншу ефективну технологію управління в даній конкретній проблемній ситуації;
- аналіз та узагальнення раціональної організації роботи персоналу апарату управління, його виховання і прищеплення йому найбільш ефективних способів, форм і методів роботи;
- належне розуміння самого управління як вкрай важливої соціальної функції – осмисленої, владної і організуючої;
- системний підхід до належного розв'язання управлінських проблем та успішного подолання проблемних ситуацій;
- систему знань про процеси управління, структуру управлінської діяльності, форми і методи, принципи і технології її здійснення.

Сама по собі культура управління виступає проявом глибокого розуміння керівником сутності і призначення феномену управління, вироблення ним для себе певної системи поглядів, що може розглядатися як філософія управління. Важливим елементом цієї культури постають також психологія управління та етика управління. Але стрижнем культури управління слід вважати її чітку гуманістичну спрямованість. Це означає глибоке розуміння буквально кожною людиною, якій доводиться виконувати управлінські функції, що управління є хоча й надзвичайно важливим видом людської діяльності, але все ж такою, де безпосередньо нічого не виробляється. Воно лише слугує засобом організації спільної діяльності людей, в процесі якої й здійснюється виробництво товарів і послуг [99]. Тому управління має виходити з презумпції поваги як до людини,

що бере безпосередню участь у виробництві матеріальних і духовних благ, так і до потенційного споживача цих благ.

Одним із результатів науково-технічного і соціального прогресу і певної демократизації суспільного життя стали істотні зміни в самих цілях, методах і характері управління людьми та їхньою спільною діяльністю. Сучасний керівник вже не може розраховувати на успіх, покладаючись лише на вражаючу статуру, гучний голос і погрози покарання чи звільнення. Більш того, ці чинники здатні тільки ускладнювати виконання ним управлінських функцій та взаємовідносини з персоналом. Навіть розмір заробітної плати для людей часто вже не виступає вирішальним чинником успішного здійснення виробничої діяльності та управління нею.

Сьогодні люди перш за все звертають увагу на морально-психологічний клімат колективі, де їм доводиться працювати, на можливості творчого самовираження, особистісного і професійного розвитку та самореалізації. Тому могутніми важелями діяльності керівника і впливу на персонал стають уміння співпрацювати з людьми, своїми справами, особистісними лідерськими рисами і якостями завойовувати їхню повагу, свій діловий та особистісний авторитет.

Одним з головних чинників успішного й ефективного управління постає оволодіння керівником належною культурою управління. Інтуїтивно зміст і сенс цього поняття інтуїтивно зрозумілий кожному, однак як специфічна категорія, воно вимагає чіткого й однозначного визначення, виявлення його сенсу, цілей і місця в загальній структурі професійної і соціальної компетентності керівника.

Це потрібно для формування суспільних вимог до змісту й характеру цієї компетентності, а також до професійно і соціально значущих та відповідно орієнтованих особистісних рис і якостей керівника. Крім того, це необхідно також і для визначення чітких орієнтирів забезпечення ефективної організації цільової управлінської підготовки фахівців як в системі цілеспрямованої менеджмент-освіти, так і в системі підготовки фахівців іншого профілю, яким

доведеться в процесі своєї майбутньої професійної діяльності систематично виконувати управлінські функції.

Таким чином, оволодіння культурою управління постає невід'ємним складником професійного та особистісного становлення і розвитку керівника, надійною запорукою його успішної управлінської діяльності й забезпечення її високої ефективності. Але культура управління істотною мірою залежить від загальної культури керівника і його прагнення підвищувати її рівень [33].

Аналіз феномену культури управління, її сутності і призначення доцільно здійснювати, виходячи як із сутності більш широких понять загальної культури, професійної культури і корпоративної культури та із з'ясування характерних особливостей, які накладають на цей феномен сутність і зміст управління. Так же, як саме управління, його культура є досить складним утворенням, у якому в діалектичній суперечливості поєднуються об'єктивне і суб'єктивне, суспільне та індивідуальне, загальне і часткове. Дійсно, культура управління являє собою важливу характеристику управління як об'єктивного суспільного явища, однак її носієм і водночас користувачем завжди є конкретний індивід. Ним є керівник, якому, як і кожній людині, притаманні певний рівень вихованості й освіченості, певний рівень загальної культури і певні особистісні, в тому числі психологічні риси і якості. Всі ці атрибути у складній своїй взаємодії, ще й забарвлені тією проблемною ситуацією, яка вимагає управлінського рішення, й накладаються на реакцію керівника, яка й є проявом його професійної культури.

При цьому уявляється цілком природним, що, по-перше, належна культура управління не може бути сформована за відсутності загальної культури чи недостатнього рівня її розвитку у відповідної особи, а по-друге, культура управління виступає, як говорять математики, необхідною, але ще недостатньою умовою успішного здійснення практики управління. Вона ефективно відіграватиме свою важливу роль лише у разі, якщо ця культура доповнює високу професійну та управлінську компетенцію керівника та його належні морально-вольові якості.

Сьогодні управління різними організаціями, колективами та соціальними системами стало досить поширеною професією. До виконання управлінських функцій залучається все більше людей. Тому для того, щоб показати, як їм слід зрозуміти сутність поняття управлінської культури, доцільно розглянути більш широкі поняття загальної та професійної культури. Якщо професійна культура визначається конкретними особливостями сфери, в якій, власне, і здійснюється діяльність людей, управлінням якою займається керівник, то загальна культура визначається рівнем його інтелектуального розвитку, а також його вихованістю, духовністю та емоційно-психологічними характеристиками. Ще одним вкрай важливим складником загальної культури людини виступають морально-етичні принципи і переконання та їх втілення у її вчинки і поведінку, в характер її ставлення до людей та взаємовідносини з ними. Чільне місце в структурі загальної культури особистості належить її естетичним смакам та ідеалам, обізнаності в історії культури та її проявів в літературі й мистецтві [41].

Загальна культура являє собою своєрідне підґрунтя, на якому тільки й можуть формуватися й повноцінно розвиватися і професійна, і корпоративна культура. Тому оволодіння всіма багатствами матеріальної й духовної культури та їх належна передача від одного покоління до іншого постають одними з найважливіших завдань сучасної системи освіти. Не випадково ж В. Г. Кремень підкреслює, що «від розвиненості кожної особистості буде залежати доля держави і нації. Наше з вами завдання – так модернізувати освіту, аби якомога повніше передати майбутнім поколінням культурні надбання і позитивний досвід попередників. Разом із тим можна рішуче відгородити їх від того, що віджило. І головне – створити найкращі умови для самопізнання, саморозвитку і самореалізації власної сутності кожною особистістю» [Кр].

Ця думка вченого уявляється вкрай важливою для системи менеджмент-освіти. Дійсно, адже самопізнання, саморозвиток і самореалізація особистості керівника у поєднанні з його професіоналізмом і загальною культурою мають істотне значення не тільки для нього безпосередньо, але й для його підлеглих. Вплив на них саме з урахуванням таких якостей керівника забезпечує бажаний

рівень ефективності їхньої діяльності, сприяє сприятливому характеру відносин між людьми й стимулює формуванню розвиненої корпоративної культури в організації та посиленню особистісного авторитету керівника.

І навпаки, відсутність чи недостатній рівень розвитку загальної культури керівника негативно позначається на його взаємовідносинах з підлеглими та на стані психологічного клімату в колективі. А це, у свою чергу, здійснює вплив на їхнє ставлення до виконання своїх обов'язків і до організації у цілому.

Від рівня загальної культури будь-якої особистості істотно залежить і її професійна культура. Основною особливістю останньої постає те, що вона, по-перше, притаманна людям певної професії. Тому в організаціях, насамперед у великих фірмах, підприємствах чи корпораціях, в яких працюють люди різних професій, цілком можуть співіснувати і навіть взаємодіяти кілька різновидів професійної культури. Однак всіх цих людей об'єднує приналежність до даної організації, а отже й потреба у спілкуванні та взаємодії з представниками інших професій. В ефективному забезпеченні можливостей для цього визначальну роль відіграє корпоративна культура. Вона являє собою певну сукупність норм, правил і моделей поведінки, які сформувалися й затвердилися в організації в процесі її становлення, розвитку й адаптації до умов зовнішнього середовища, а також які стали результатом внутрішньої інтеграції, які визнані й прийняті більшістю працівників та виявили свою ефективність.

Слід зазначити, що в невеликих організаціях, особливо тих, де практично всі працівники в процесі спільної діяльності виконують однорідні виробничі функції і мають одну й ту ж професію, норми і принципи їхньої професійної культури все одно не тотожні нормам корпоративної культури. Дійсно, якщо сенс професійної культури полягає переважно в індивідуальній характеристиці професіоналізму кожного фахівця та його ставлення до своєї діяльності, то корпоративна культура є характеристикою колективу та взаємовідносин між його членами як учасниками спільної діяльності.

Повертаючись до проблем взаємозв'язку між загальною, професійною та корпоративною культурою, необхідно підкреслити його достатньо складний

характер, зумовлений тим, що не тільки загальна культура індивіда і групи значною мірою впливає на формування, функціонування і розвиток їхньої і професійної, і корпоративної культури, але між ними ще й має місце істотний зворотній зв'язок. Залежно від рівня загальної культури її носіїв, в першу чергу авторитетних членів групи, та прийнятих у цій групі норм і правил поведінки та взаємовідносин зворотній зв'язок може бути як позитивним, так і негативним [82].

Позитивний зворотній зв'язок має місце у тому разі, коли висока загальна культура основної маси працівників організації або, принаймні, її авторитетних лідерів і ціннісне сприйняття ними своєї професійної діяльності активно сприяє затвердженню відносин доброзичливості, колективізму і товарищескості. Ці риси і якості стають основою корпоративної культури, атрибути якої позитивно сприймаються людьми і спрямовуються на підвищення ефективності діяльності організації. Водночас норми й атрибути корпоративної культури впливають на зростання рівня загальної і професійної культури. Високий рівень останньої та її ціннісні й морально-етичні аспекти також збагачують і загальну культуру працівників, і корпоративну культуру організації (рис. У).

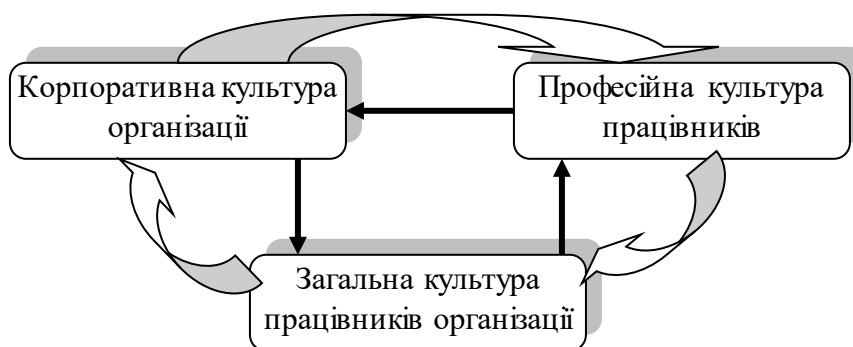


Рис. 14. Взаємозв'язок між загальною, професійною і корпоративною культурою

В принципі, приблизно така ж за своєю формою, але істотно відмінна за змістом система зв'язків має місце і у разі негативного характеру зворотних зв'язків. Причинами виникнення такої ситуації можуть бути дві істотно різних

групи чинників. Перша група чинників має місце при низькому рівні загальної культури й бідному духовному світі працівників та особливо їх лідерів, коли матеріальні прагнення та інтереси істотно превалюють на духовними, ціннісне ж сприйняття своєї професії та приналежності до даної організації відсутнє. В такому разі негативні прояви виникають будь-якому невдоволенні і розхитують норми і принципи корпоративної культури, нівелюють прояви професійної культури, послаблюють прагнення людей до підвищення рівня своєї загальної культури, нейтралізуючи її вплив на психологічний клімат.

Друга група чинників зумовлена психологією негативізму, притаманною певним конфліктним особистостям. Навіть високий рівень загальної культури не гарантує позитивного їх ставлення до організації та її керівництва. Таким особистостям досить складно сприйняти вимоги корпоративної культури і тим більш неухильно їх дотримуватися. Але для керівника, для колективу загалом і для організації вкрай важливо прищепити цим людям і розуміння необхідності існування корпоративної культури, і необхідності їх дотримання. Це вкрай важливо ще й тому, що сама по собі корпоративна культура впливає на трудовий потенціал та організаційний розвиток підприємства чи фірми. Від неї залежать ефективність управління й ефективність діяльності організації. Отже, корпоративна культура являє собою потужний чинник впливу на ефективність діяльності організації й на успішність досягнення результатів цієї діяльності.

Корпоративна культура охоплює (рис. У1) спільні цілі й життєві цінності працівників фірми, прийнятну систему моральних принципів і норм поведінки, культуру міжособистісних відносин, культуру умов праці й використовуваних технологій, певні традиції й ритуали.

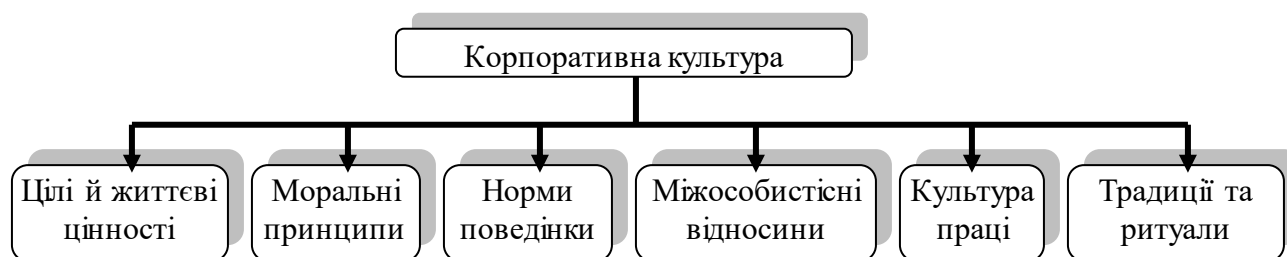


Рис. 15. Елементи корпоративної культури

Фундаментальні цінності корпоративної культури і її успішна презентація у зовнішньому середовищі підтримуються наявністю й відповідною практикою використання таких вкрай важливих атрибутів корпорації, як її місія, символ і девіз. В деяких організаціях атрибутивним елементом вважається обов'язкова форма одягу чи деякі її елементи – фірмові краватки, шарфи тощо. Важливу роль відіграють також легенди і герої, які прийнято завжди згадувати під час проведення певних корпоративних заходів, які, до речі, також можуть носити характер своєрідних ціннісних атрибутів організації.

Основною вимогою до корпоративної культури, яка завжди має бути в полі зору керівника, є підкреслена інноваційна спрямованість і вірність давнім традиціям організації, які створюють її імідж і авторитет її продукції.

4.2. Культура керівника як чинник ефективності управління

Складний, досить престижний і водночас вкрай відповідальний характер управлінської діяльності зумовлює істотну залежність її очікуваних результатів та ефективності здійснення від цілої множини чинників різноманітної природи. Крім освітніх, загальнокультурних і професійних характеристик працівників і самого керівника надзвичайно істотну роль відіграє характер міжособистісних взаємовідносин, організаційної культури і заснованого на них психологічного клімату в колективі відповідного підприємства, фірми чи організації. Однак дійсно визначальним чинником забезпечення успішності й ефективності роботи колективу виступає ефективність управління спільною діяльністю людей.

Під ефективністю будь-якого різновиду людської діяльності прийнято розуміти співвідношення між мірою досягнення її очікуваних результатів та обсягом витрачених для цього ресурсів. Маються на увазі не лише фінансові, часові та матеріальні, а й людські, в тому числі й емоційні ресурси. Останні ж

істотною мірою визначають характер і стиль управління, управлінська культура керівника та його, взаємовідносини з людьми, його професійний та особистий авторитет. Сукупність цих взаємопов'язаних якостей характеризує лідерський потенціал керівника та його професійну зрілість.

Справжня ефективність управління має розглядатися як уміле поєднання керівником своїх професійних управлінських знань і умінь з неординарним мисленням, наявністю у нього своєї філософії управління та з високим рівнем розвитку своєї особистісної культури. Її ж відсутність чи недостатній рівень розвиненості не тільки ускладнює процес досягнення цілей управління, але й призводить до зайвих витрат нервово-емоційної енергії, до зайвих конфліктних ситуацій, розв'язання яких також вимагає часу й енергії, відволікаючи людей від дійсно важливих справ.

Однією з надзвичайно важливих особистісних рис і якостей керівника з позицій професійної управлінської культури, яка виступає визначальним чинником ефективності управління, є його адаптивність, здатність і схильність до постійного навчання, особистісного і професійного самовдосконалення. Ця вимога до його якостей зумовлена динамічним характером сьогодення. Через істотну інформаційну невизначеність та непередбачуваність розвитку подій зростає роль розвиненої інтуїції, експромту та уміння швидше за інших адаптуватися до нових умов. Хоча такі якості необхідні кожному керівникові, вони набувають особливого значення в діяльності менеджерів у сфері бізнесу.

Як підкреслює відомий новатор у сфері організаційних теорій Р. Акофф, «адаптуватися – значить реагувати на внутрішні й зовнішні зміни таким чином, щоб зберегти або підвищити ефективність діяльності». Він впевнений, що «зміна, відгуком на яку є адаптація, може являти собою загрозу або сприятливу можливість (поява нового конкурента чи зникнення старого суперника)». І те, й інше, на його переконання, «вимагає здатності виявити зміни, що впливають чи здатні впливати на ефективність, і реагувати на них шляхом внесення корективів у дії або використовувати можливості, що відкрилися» [91].

Професійна управлінська культура керівника та рівень ефективності його управлінської діяльності отримують особливо чіткий прояв при необхідності розв'язання проблем і проблемних ситуацій. Керівник повинен добре розуміти, що проблема являє собою відхилення від певних стандартів, від встановлених режимів функціонування організації або істотна відмінність між існуючим станом та бажаним майбутнім станом справ. Проблемна ситуація – це ситуація, розв'язання якої або подолання певних її несприятливих проявів не має очевидних шляхів і способів і вимагає використання нестандартних підходів.

Існує думка, якої дотримуються більшість керівників і навіть теоретиків наукового менеджменту про те, що підвищити ефективність управління можна шляхом розподілу складної проблемної ситуації на більш прості її складники. А за словами Дж. Рокфеллера, секрет успіху полягає у тому, що всі прості речі робляться надзвичайно гарно. Однак така цільова декомпозиція проблеми на її більш прості складники має істотні недоліки. Основним з них слід вважати втрату системного бачення проблеми у її цілісній єдності, що навіть у разі успішного розв'язання загрожує рецидивами її нового можливого виникнення. Тому необхідно спочатку здійснити системний аналіз проблеми, зрозуміти її природу і причини, розглянути можливі альтернативні шляхи розв'язання та очікувані результати вибору кожного з них, а вже потім приймати конкретне рішення та організувати послідовну його реалізацію.

В. І. Образцов впевнений, що для того, «щоб ефективно управляти, необхідно заздалегідь передбачати проблеми і готуватися до їх розв'язання». Він впевнений, що кожен керівник повинен бути готовий до цього і пропонує здійснювати процес розв'язання проблеми у вигляді чіткої послідовності з таких п'яти кроків [25-27]:

1. Пошук та оцінка проблеми. При цьому він виходить з того, що не завжди працівники знають проблеми організації, її цілі, відносини всередині організації. У них може бути різне бачення й розуміння цих проблем.

2. Переформулювання та конкретизація проблеми, оскільки люди звичайно визначають проблеми організації лише в загальних рисах. На думку

вченого, існує три типи проблем. Це прості проблеми, які ми розв'язуємо щодня, складні проблеми і проблеми типу «так – ні». Складні проблеми розв'язують, розділяючи їх на низку простих, потім, узагальнюючи, знаходять розв'язок. Необхідно зануритися в проблему та відповісти на п'ять запитань Що? Хто? Де? Коли? Скільки?

3. Пошук причин існування проблеми. Образцов спеціально підкреслює, що «проблема існує до тих пір, доки існують її корені, або причини, і не вжито заходів з їх видалення». І тут основним постає питання Чому?

4. Пошук та остаточний вибір розв'язку проблеми. Добре знання причини виникнення та існування причини допомагає віднайти рішення, яке спрямоване на усунення цієї причини. Це вимагає чіткої відповіді на питання Як?

5. Впровадження знайденого розв'язку в практику діяльності організації. Маючи готовий розв'язок проблеми, необхідно відповісти на такі питання Хто впроваджуватиме заходи з її розв'язання, Де їх впроваджувати, Коли і Скільки для цього необхідно фінансових коштів?

Послідовне використання описаного алгоритму допомагає раціонально та своєчасно розв'язувати проблеми, що неминуче постають перед організацією, її персоналом і керівником, а також сприяє забезпеченню належної ефективності спільної діяльності людей та управління нею.

Однією з досить поширених проблем слід вважати конфлікти і конфліктні ситуації, з якими час від часу стикаються керівники і які здатні серйозно ускладнити функціонування організації та взаємовідносини між людьми. Тому з позицій культури управління керівникові необхідно розуміти, що, по-перше, конфлікт постає практично невід'ємним складником людських взаємовідносин і закономірним проявом відмінності прагнень, мотивів та інтересів, притаманних учасникам спільної діяльності. По-друге, уникнути конфліктів неможливо саме з причин об'єктивного існування вказаних відмінностей та ще й різного їх прояву, різних психологічних особливостей людей. По-третє, конфлікт не слід залишати поза увагою, оскільки він має здатність поступово розростатися, переходячи з міжособистісного рівня на між груповий, а потім і на загально

колективний, викликаючи непередбачувані негативні, інколи навіть справді руйнівні наслідки. По-четверте, кожному керівникові необхідний певний рівень конфліктологічної компетенції, яка передбачає не тільки розуміння природи конфліктів, уміння своєчасно виявляти появу потенційно конфліктних ситуацій та вміння управляти розвитком і розв'язанням конфліктів.

Нарешті, ще одним вкрай важливим складником культури управління, що істотно впливає на його ефективність, виступає професійна відповідальність керівника. Як справедливо пишуть О. С. Пономарьов та М. К. Чеботарьов, «відповідальність керівника завжди має бути набагато вищою, ніж відповідальність рядового працівника, якщо тільки останній не забезпечує функціонування потенційно небезпечних технічних чи технологічних об'єктів. Однак і в цьому разі на формування і розвиток почуття відповідальності працівника істотний вплив здійснюють як стиль і характер управління, так і рівень його власної відповідальності». Автори вказують, що «вона проявляється передовсім у тому, як керівник формує у працівника глибоке розуміння можливих загроз і небезпек для персоналу, населення прилеглих територій та навколишнього природного середовища при порушенні технології експлуатації об'єкта» [104]. Характер його формування також є проявом культури.

Феномен культури управління має складний багатоаспектний характер. Один з цікавих його аспектів полягає у подвійності буття культури. Дійсно, з одного боку вона виступає індивідуальною характеристикою професійної та соціальної компетентності керівника, його особистісної зрілості й готовності до виконання складної сукупності управлінських завдань і функцій. І в цій якості вона носить суб'єктивний характер. Водночас культура управління виступає й об'єктивною характеристикою процесів управління організацією, її персоналом та спільною діяльністю людей з виконання ними своїх виробничих функцій. Ця подвійність зумовлює й подвійний характер впливу культури управління як на персонал, так і на його діяльність та взаємовідносини між людьми.

З одного боку, безпосередній управлінський вплив керівника на персонал, підкріплений його посадово-владними повноваженнями, завжди несе на собі

відчутний відбиток його загальної і професійної управлінської культури. У разі високого рівня її розвитку у людей виникає прагнення наслідувати цю культуру й бажання ефективно виконувати завдання шанованого ними керівника. У разі ж удаваної його культури й відвертого нехтування людьми ця «культура» здійснює негативний вплив і зумовлює відсутність авторитету керівника серед персоналу й небажання належним чином виконувати свої службові функції та його накази й розпорядження. Таким чином, позитивний вплив на персонал здійснює розвинена у всіх своїх аспектах справжня управлінська культура.

З іншого боку, вкрай важливий, надзвичайно дійовий, хоча й начебто дещо опосередкований вплив на персонал, на характер взаємовідносин між людьми здійснює та атмосфера, яка породжена культурою управління

Давно відомо, що сильний вплив на персонал здійснює сильний керівник. При цьому сила його впливу характеризується не лише рівнем професіоналізму та вимогливістю, але й доброзичливим ставленням до людей та притаманною йому культурою управління. У такого керівника персонал звичайно лишається задоволеним спілкуванням з ним навіть при отриманні заслуженого покарання.

Кожен керівник має не просто дотримуватися норм і правил культури управління, але й прагнути уникати проявів їх порушення. Цікаву думку наводить з цього приводу болгарський дослідник проблем моральнісної культури керівника Васил Вічев. За його словами, «позитивний моральнісний приклад керівника здійснює, як правило, істотно більш слабкий психологічний вплив на індивідуальні та групові норми поведінки, ніж негативний». Тому, на його глибоке переконання, «будь-який приклад несправедливого рішення, безпринципної оцінки тощо може знецінити багато інших хороших справ керівника» [24].

Характер вибору керівником способу управлінського впливу на персонал та особливо рівень розвитку прийнятої ним культури управління відіграють визначальну роль у забезпеченні як належного функціонування організації та в досягненні заздалегідь визначених цілей, так і у формуванні психологічного клімату в колективі, норм і положень корпоративної культури. При цьому

справжній успіх впливу керівника і культури управління на персонал можливий лише за умови належним чином організованої його взаємодії з персоналом при урахуванні як інтересів і прагнень працівників, так і їх слухних пропозицій стосовно поліпшення діяльності фірми чи підприємства.

Вкрай важливо, коли ці пропозиції стосуються технології та організації виробництва. Вони не тільки заслуговують заохочення, а й вимагають визнання творчого потенціалу працівників. Це визнання виступає потужним чинником, який стимулює їх професійний та особистісний розвиток, сприяє формуванню й подальшому розвитку загальної і професійної культури працівників, активізує їхню ініціативу й посилює почуття гордості за приналежність до організації.

За умов позитивного характеру впливу управлінської культури на людей у керівника і у персоналу організації складаються плідні ділові відносини, для яких характерним стрижнем постає відчуття особистої відповідальності за стан справ та за забезпечення належного функціонування організації. Професійною відповідальністю прийнято вважати важливу таку характеристику професійної і соціальної компетентності працівника та його професійно значущих особистих якостей, за наявності яких він успішно здійснює виробничі завдання і функції своєї фахової діяльності у повній відповідності встановленим вимогам і нормам та за яких він відчуває свою особисту відповідальність за результати не тільки своїх дій і поведінки, а й спільної з іншими людьми діяльності й того характеру взаємовідносин, що складається між ними.

Забезпечення належного позитивного впливу культури управління на персонал організації вимагає не просто відповідного характеру взаємовідносин між керівником та його підлеглими, а чіткого дотримання ним принципу доброзичливої вимогливості. Він поєднує у системній цілості вимогливість керівника до людей стосовно якості результатів їхньої роботи і їхньої поведінки із загальним доброзичливим ставленням до них і з турботою про їхній добробут та можливість професійного і особистісного розвитку.

Такий характер взаємовідносин сприяє як індивідуальному розвитку працівника, так і формуванню та зміцненню командного духу і прагнення дати

допомогу тому, хто її потребує. В цьому разі між керівником і його підлеглими виникає особливий характер стосунків, який можна характеризувати поняттям взаємовпливу. Такий взаємовплив між ними може звичайно реалізуватися і у формі діалогічного спілкування і спільного обговорення проблем, що постають перед організацією, і у формі специфічного прихованого управління та навіть своєрідного маніпулювання як персоналом з боку керівника, так і керівником з боку персоналу чи певних його представників.

З цього приводу доцільно навести думку дослідників філософії впливу стосовного зростання ролі взаємовпливу, яке «зумовлено тим, що одним з наслідків демократизації суспільного життя і підвищення освітнього, кваліфікаційного та загальнокультурного рівня населення стало зростання його самосвідомості. За цих умов люди вже не сприймають силових методів управлінського впливу. Тому для керівника є корисним вислуховувати слухні пропозиції працівників, стимулювати їх творчу активність в інтересах як фірми, так і самої людини». Для реалізації можливостей, які відкривають ці обставини, на глибоке переконання вчених, найбільш ефективним виступає індивідуальне діалогічне спілкування керівника «з працівниками та їх групами у неформальній обстановці, коли люди розкуті і можуть вільно висловлювати своє бачення проблем і доцільних шляхів та способів ефективного їх розв'язання» [92].

Слід підкреслити, що в процесі подібних зустрічей у керівника виникає можливість не тільки отримувати корисну інформацію, а й здійснювати певний вплив на персонал. Більш того, він і сам при цьому зазнає досить дійового інтелектуального, емоційного та інформаційного впливу з боку персоналу. Цей вплив може відігравати подвійну роль. З одного боку, він дозволяє керівникові виявляти серед працівників дійсно творчих та ініціативних особистостей, формувати звичну регулярно спілкуватися з ними й залучати їх до обговорення й підготовки важливих та відповідальних управлінських рішень.

З іншого ж боку, дійовість впливу персоналу на свого керівника сприяє зростанню у людей впевненості у собі, усвідомленню можливості успішної

реалізації свого творчого потенціалу, а відтак і подальшому розвитку рівня професійної та корпоративної культури. Отже, управлінська культура керівника здатна приносити істотні позитивні результати й сприяти всебічному розвитку персоналу. Однак для цього необхідне уміле використання ним її норм і вимог.

Проявом потужного впливу культури управління на персонал організації виступає також застосування керівником методів прихованого управління, коли замість відверто силового тиску на людей він віддає перевагу використанню психологічного підходу до працівника і підкреслює визнання його особистості й особистої гідності. При цьому керівникові необхідне ювелірне володіння мистецтвом впливу і тонкощами управлінської культури. Істотною перевагою такого підходу постає формування у працівника враження, що він начебто сам бажає виконувати ті чи інші дії та функції. Цьому сприяє використання такої форми управлінського впливу керівника, коли він удає, що немовби радиться з виконавцем стосовно вибору найдоцільніших шляхів і способів вирішення тієї чи іншої проблеми або виконання певного завдання. Застосування подібного підходу як прояву культури управління, крім позитивного впливу на персонал, дозволяє отримувати дійовий ефект ще й завдяки усуненню зайвого емоційного напруження й відсутності підкресленої відмінності соціального й посадового статусу керівника та його підлеглого.

Підготовка, прийняття і реалізація управлінських рішень виступає однією з основних функцій в загальній структурі професійної діяльності керівника. Тому культура її виконання істотною мірою позначається на ефективності всієї цієї діяльності й на результатах спільної діяльності персоналу організації, якою він керує, спрямованої на цілеспрямовану реалізацію прийнятого керівником рішення. Культура підготовки і прийняття рішень включає такі елементи:

- 1) з'ясування потреби у прийнятті рішення;
- 2) вибір та оцінка цілей цього рішення;
- 3) залучення експертів і персоналу до підготовки рішення;
- 4) підготовка та інформаційне забезпечення рішення;
- 5) урахування законів управління, що впливають на прийняття рішення;

б) аналіз альтернативних варіантів рішення та вибір остаточного з них;

7) організація роботи з виконання рішення та контролю його реалізації.

Потреба прийняття рішення визначається за результатами контролю та діагностування процесів функціонування організації, характеру і результатів її виробничої діяльності, стану взаємовідносин в колективі тощо. Потреба у рішенні виникає у разі неприпустимого відхилення від бажаних значень параметрів цих показників чи загрози такого відхилення.

Мета прийняття рішення може полягати у відновленні бажаного стану чи режиму функціонування організації або у цілеспрямованій їх зміні, у поліпшенні стану чи функціонування організації та у підвищенні ефективності її діяльності. Як феномен, мета може бути оформлена у вигляді мотивованого документа – завдання на розробку, філософії управлінського рішення чи його стратегії або ж пропозицій до стратегії розвитку організації.

Підготовка рішення є вкрай важливим етапом управлінської діяльності, оскільки від якості цієї підготовки істотно залежить якість рішення та ефект від його реалізації. Культура підготовки управлінського рішення передбачає залучення експертів, а у разі потреби – й персоналу до цього процесу, що дасть керівникові змогу забезпечити всебічну обґрунтованість свого рішення.

Інформаційне забезпечення рішення означає наявність у керівника максимально повної інформації про ситуацію, яка й зумовлює необхідність прийняття ним управлінського рішення. Ця інформація дозволяє порівнювати між собою можливі альтернативні варіанти цього рішення, в тому числі завдяки прогнозуванню результатів і наслідків прийняття того чи іншого варіанту.

Культура управління полягає у знанні керівником законів та неухильному їх дотриманні. Наведемо основні **закони управління**, які впливають на процеси підготовки і прийняття управлінських рішень і дотримання яких сприяє успішності реалізації цих рішень і досягненню їх цілей:

- закон цілепокладання, який полягає у відповідності цілей управління, а отже і вибору управлінського рішення стратегічним цілям організації і тим

обмеженням фізичного, правового і морального характеру, які прийняті в даному конкретному соціумі;

- закон розмаїття, сутність якого полягає в тому, що множина можливих управлінських впливів на об'єкт управління повинна бути не меншою множини можливих змін в цьому об'єкті;

- закон традицій полягає в необхідності урахування культурно-історичних традицій, звичаїв і норм, що діють у даному соціумі, й тих, що склалися в колективі як невід'ємна частина його корпоративної культури, а також наявності у людей певних стереотипів мислення і поведінки;

- закон змін відображає появу певних змін стану об'єкта управління і характеру його функціонування, які відбуваються в процесі та в результаті реалізації управлінського рішення й особливо при досягненні визначеної мети;

- закон зворотного зв'язку полягає у прийнятті рішення на підставі даних моніторингу і діагностування реального стану керованої системи й характеру її функціонування. Зворотний зв'язок являє собою процес в якому результат функціонування системи впливає на параметри, від яких, власне, і залежить її функціонування. В культурі управління сенс зворотного зв'язку полягає в тому, що рішення приймається за результатами виявлення відхилень від бажаного стану системи чи характеру її функціонування і спрямовується на усунення цього відхилення. Таким чином, і сама система, і управління нею виступають водночас і причиною, і наслідком характеру їхньої взаємодії в процесі функціонування цієї системи.

Аналіз альтернативних варіантів рішення необхідний для можливості того, щоб обране рішення було найбільш ефективним за певною множиною критеріїв, а негативні результати і наслідки його прийняття були мінімальними. З цією метою керівник за допомогою експертів порівнює позитивні й негативні аспекти кожного з можливих альтернатив управлінського рішення, остаточний же його варіант обирає сам і сам же несе особисту відповідальність за його прийняття, за його результати і наслідки [77].

Виконання рішення є не просто завершальним етапом, а втіленням волі керівника й засобом досягнення тієї мети, яка й зумовила потребу прийняття цього рішення. Тому організація роботи з виконання рішення та контролю його процесу його реалізації набуває виключно важливого значення. І керівник має особисто контролювати цей процес, вносячи у разі необхідності, корективи у сенс тих чи інших операцій чи у склад виконавців.

Культура управління в процесі підготовки і прийняття рішення вимагає, по-перше, залучення до підготовки, інформаційного забезпечення та оцінки альтернативних варіантів авторитетних експертів з відповідної сфери, дійсно здатних підготувати керівникові високопрофесійні, всебічно обґрунтовані пропозиції. По-друге, згідно з нормами загальної та управлінської культури після завершення процесу обговорення можливих варіантів прийняття управлінського рішення керівник повинен подякувати кожному учасникові обговорення, незалежно від того, чи були враховані його пропозиції, чи ні. По-друге, культура управління передбачає, що на основі отриманих пропозицій та свого власного досвіду і свого бачення проблеми керівник особисто приймає остаточне рішення, яке, в принципі, може і не співпадати з рекомендаціями експертів. По-четверте, при організації виконання прийнятого рішення він має чітко розподілити обов'язки виконавців таким чином, щоб забезпечити максимальний ефект від повної і своєчасної реалізації цього рішення.

Істотною ознакою управлінської культури керівника при підготовці та прийнятті важливого рішення виступають, з одного боку, глибокий системний аналіз проблемної ситуації, поява якої зумовлює необхідність у цьому рішенні, а з іншого боку, – розуміння й неухильне дотримання вимог, які висуваються до управлінських рішень. Основними з цих вимог прийнято вважати такі:

- своєчасність підготовки, прийняття та реалізації рішення;
- наявність дійового механізму ефективної реалізації рішення, який включає чітко визначену мету; розподіл завдань і функцій з виконання рішення серед підлеглих; визначення порядку цього виконання;

- належна організація, мотивація, контроль та можливість визначення і здійснення необхідних організаційних змін в системі дій з досягнення мети;
- оптимальність рішення, тобто забезпечення максимальної ефективності результатів реалізації саме даного рішення за рахунок повного використання його потенційних можливостей відповідно до обраних критеріїв;
- реалізованість рішення, яка досягається належною обґрунтованістю цього рішення та його забезпеченістю необхідними ресурсами – фінансовими, матеріальними, інформаційними, інтелектуальними, людськими тощо;
- максимальна узгодженість цілей та інтересів виконавців з цілями організації, відповідність характеру рішення вимогам психології управління й недопущення конфліктів;
- достатня гнучкість рішення, яка дає можливість певної його корекції у разі зміни ситуації чи умов реалізації рішення;
- можливість верифікації й контролю процесу реалізації;
- оригінальність рішення, яка робить його неочікуваним для конкурентів;
- наявність необхідної для виконавців інформації та зрозумілості рішення за його формою та обґрунтованістю.

Неухильне дотримання керівником цих вимог не тільки свідчить про його управлінську культуру, але й істотно підвищує ефективність функціонування та розвитку організації, сприяє особистісному та професійному саморозвитку в самовдосконаленню виконавців. Участь же їх в процесах інформаційного забезпечення, підготовки та обґрунтування рішення активізує їхній творчий потенціал, підвищує впевненість у собі та своїх здібностях. Іншими словами, це сприяє зростанню людських, інтелектуальних та організаційних ресурсів фірми.

Успішне здійснення керівником всієї множини завдань і функцій його професійної управлінської діяльності, в тому числі й прийняття раціональних рішень висуває до нього такі вимоги. По-перше, йому необхідна наявність високої професійної компетентності у тій фаховій сфері, якої стосується діяльність керованої ним організації. По-друге, він має досконало володіти управлінськими технологіями й розвиненою культурою управління. По-третє,

однією з визначальних рис керівника має бути сильна воля, впевненість у собі й послідовність і наполегливість у досягненні намічених цілей. По-четверте, йому необхідна розвинена інтуїція, а також уміння максимально ефективно використовувати фізичні, психоемоційні та інтелектуальні ресурси свого організму, в тому числі й можливості підсвідомості.

Такі риси і якості особистості керівника дають йому змогу швидко й майже безпомилково знаходити оптимальні варіанти управлінських рішень, які були б адекватними тим складним проблемним ситуаціям, заради подолання яких вони й приймаються і послідовно реалізуються. Тут інтуїція стає особливо важливою й доречною, оскільки для подібних ситуацій характерними є дефіцит часу на прийняття раціонального рішення, істотна інформаційна невизначеність та підвищений ризик вибору нераціональних, а то і взагалі хибних рішень.

Нарешті, ще однією з найважливіших особливостей прояву культури управління в практиці підготовки і прийняття важливих управлінських рішень є всебічне урахування того, як ці рішення впливатимуть на персонал організації та як вони сприйматимуться ним, як вони впливатимуть на загальний характер функціонування і розвитку організації. Результати спеціальних психологічних досліджень і реальна практика управління переконливо свідчать, що в ситуації приховування від людей цілей і сутності рішень, що приймаються стосовно важливих сторін діяльності, викликає негативне їх сприйняття і навіть певний опір. Тому керівник, крім суто технологічних аспектів реалізації прийнятих рішень, повинен передбачити й систему заходів з інформування людей щодо їх цілей і сутності та очікуваних переваг від їх реалізації.

4.3. Управлінські технології і культура управління

Управлінські технології являють собою стандартизовані послідовності дій керівника, спрямованих на досягнення певних цілей. Їх часто ототожнюють

з його функціями чи з технікою управлінської діяльності. Між цими поняттями існує певний взаємозв'язок, але кожне з них відрізняється своїм специфічним змістом і призначенням, роллю культури управління в процесі їх практичного використання. Управлінські технології, на відміну від виробничих технологій, мають чітку соціально-технологічну спрямованість і тому повинні ґрунтуватися на гуманістичній основі. Вони не просто визначають способи дії керівника в тій чи іншій ситуації, але й характер цієї його дії. Іншими словами, управлінські технології невід'ємні від культури управління, оскільки від неї, від характеру її застосування, притаманного конкретному керівникові, залежить сприйняття персоналом його управлінського впливу й успішність реалізації цих технологій.

Характерною особливістю культури управління та його технології слід вважати те, що крім суто технологічного компонента у забезпеченні її дійовості істотну роль відіграють знання й розуміння керівником філософії управління та його психології, судження й почуття, настрої підлеглих і врахування їхньої індивідуальності, розумові і емоційно-почуттєві процеси, що супроводжують реалізацію управління. На ефективність застосування управлінських технологій істотно впливають також умови життя людей, їхні звички, менталітет і характер взаємовідносин. Вкрай важливу роль відіграють особливості соціокультурного простору і культурно-історичні традиції [61].

Як приклад, що ілюструє цю тезу, можна навести враження європейських та американських менеджерів і підприємців, які відвідували підприємства японських фірм. Їх дивувало, що японці, використовуючи фактично ті ж технології, обладнання й сировину, забезпечують більш високу якість продукції. Виявилось, що керівники японських фірм володіють своєрідним «секретом» мобілізації енергії людей та використання їхнього особистісного потенціалу з максимальною ефективністю. Надзвичайно важливо також, що реалізацію цих «секретів» здійснюють спеціально підготовлені високопрофесійні й талановиті організатори-менеджери, які закінчили спеціальні середні й вищі навчальні заклади – ліцеї, коледжі та університети.

Але й цього недостатньо. Японський менеджмент ґрунтується на давніх національних культурно-історичних традиціях, на знанні філософії управління та психології виконавців. Керівникам притаманний досить високий рівень управлінської культури. Американці прагнули запозичити систему японського менеджменту й технологію управління персоналом. Однак вона не спрацювала в умовах США, де інша культура, інші традиції, інша психологія працівників.

Управління спільною працею людей являє собою надзвичайно складну, напружену і відповідальну діяльність. Тому професія організатора-менеджера пов'язана з високим рівнем фізичної та емоційної напруженості і тому вимагає повної самовіддачі. Не випадково стресові стани людей, викликані як наслідок їхньої надмірних розумових навантажень, німці жартома називають «хворобою менеджера». Дійсно, стреси постійно супроводжують його діяльність. І знизити рівень її стресогенного характеру саме і здатна культура управління [68].

Цілком очевидно, що управлінські технології стосуються в першу чергу практичних аспектів професійної діяльності керівника, успішне їх застосування вимагає від сучасного керівника належного знання не тільки їх сутності, змісту та доцільного характеру використання. Йому обов'язково необхідно оволодіти високою культурою використання цих технологій.

Слід підкреслити, що ті кардинальні зміни, які відбуваються у цілях, змісті й характері суспільного життя, зі всією необхідністю вимагають пошуку нових підходів до організації і здійснення управління соціальними системами. Основна мета цього пошуку полягає у забезпеченні високої ефективності управління, а відтак і ефективності функціонування та розвитку відповідних систем – підприємств, фірм, організацій тощо. Серед підходів, які підвищують цю ефективність, перш за все слід назвати системність управління. Насамперед вона означає чітке уявлення керівником необхідності дотримання цілісної єдності компонентів системи «філософія управління – психологія управління – логіка управління – культура управління – технологія управління» (рис. П).

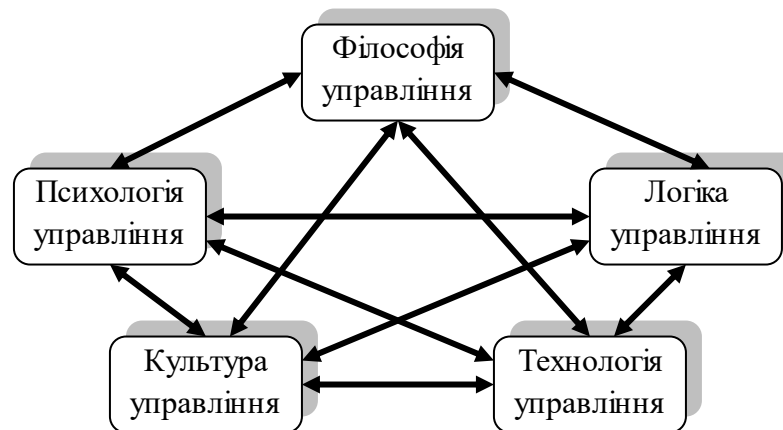


Рис. 16. Взаємозв'язки джерел успіху управлінської діяльності

Саме в цій системі, свідомо чи підсвідомо, керівник отримує надійні джерела забезпечення успішності своєї діяльності, а отже і функціонування та розвитку керованої ним організації, досягнення заздалегідь визначених її цілей. Важливо підкреслити, що ця система не є ієрархічною, чільне місце в ній належить буквально кожному її компонентіві. Так, якщо філософія і логіка управління визначають логіко-методологічні засади управлінської діяльності, то психологія і культура управління допомагають забезпечити її людяність, а технологія управління сприяє досягненню бажаного рівня його ефективності. Правильне застосування керівником управлінських технологій можливе лише тоді, коли ці технології ґрунтуються на філософії й логіці управління, враховують рекомендації психології управління й гармонійно поєднується з культурою управління. Більш того, глибоке знання і свідоме застосування управлінських технологій постає одним з невід'ємних складників професійної управлінської культури справжнього керівника. Однак водночас слід підкреслити, що технологія не є догмою, оскільки вимагає врахування особливостей як конкретної управлінської ситуації, так і того виконавця, вплив на якого керівник планує здійснити за допомогою цієї технології. Іншими словами, успіх управління визначає не сама його технологія, а її

уміле творче використання. І як це не парадоксально звучить, таке використання можливе тільки за умови бездоганного знання управлінських технологій, глибокого розуміння їхньої сутності та призначення, прагнення осмислити попередній досвід їх застосування й цільового свідомого використання культури управління [19].

Вибір керівником тієї чи іншої управлінської технології визначається перш за все цілями, видом і змістом спільної діяльності людей і загальним станом керованої організації. Характер же практичного застосування цих технологій, як, до речі, і стиль управління, істотною мірою залежать від рівня його загальної і професійно управлінської культури. Однак цей характер ще залежить також і від глибини знання керівником людей, рівня їх професійної компетентності, особистісних психологічних якостей, особливо їх ставлення до своїх функцій і спільної діяльності загалом, ставлення до керівника, один до одного та до організації в цілому. На нього впливає також рівень освіченості й вихованості виконавців, рівень їхньої загальної і професійної культури. Сам же зміст управлінських технологій і їх сутність в загальному вигляді можна представити як визначення й наступну реалізацію чіткої послідовності дій керівника і працівників апарату управління, спрямованих на успішне досягнення організацією заздалегідь визначених цілей. Високий рівень управлінського професіоналізму, володіння культурою управління у поєднанні з глибоким знанням та ефективним використанням технологій управління зумовлюють відносно обмежену кількість видатних керівників. Така ситуація є характерною практично для кожної країни, тому їх цілком справедливо вважають золотим фондом відповідної нації. Ці справжні лідери соціального управління не тільки виконують свою безпосередню місію, а й виступають взірцем для широкого загалу управлінців. Для них характерні такі особистісні риси і якості: інноваційний характер мислення, ініціативність, енергійність, готовність до ризику, впевненість, організованість, стратегічне бачення, висока працездатність та відповідальність. Але визначальними якостями, які й відрізняють цих суперлідерів від маси традиційних менеджерів, виступають їхнє чітке і дійсно стратегічне мислення, творчий склад розуму і схильність до інновацій, розвинена інтуїція й виразне вміння акумулювати

енергію багатьох людей, спрямовуючи її на успішне розв'язання завдань, які багатом уявляються такими, що не мають розв'язку.

Адже культура управління являє собою надзвичайно важливе і водночас досить складне, а часто й суперечливе утворення. Складність її зумовлена як наявністю множини компонентів, цілісна сукупність яких і утворює цю культуру, так і тим, що управління здійснюється самими різними видами людської діяльності, відбувається в різноманітних сферах суспільного життя і виконується людьми з різним рівнем вихованості й культури, різними психологічними якостями та характеристиками. Крім того, керівникові як суб'єкту управлінської діяльності доводиться мати справу з різними людьми, у яких можуть бути різні, а то і взагалі прямо протилежні цілі, прагнення та інтереси, різний рівень кваліфікації й різне ставлення до своєї діяльності й до особистості керівника. Зазначена складність культури управління призводить до необхідності визначення її загальної структури, яка необхідна як для більш чіткого уявлення її сутності й сенсу, так і для розуміння й раціонального вибору змісту матеріалу в системі підготовки майбутніх керівників. Ця структура має розглядатися у двох основних аспектах. Перший з них стосується тих компонентів, які мають безпосереднє відношення до культури управління персоналом, взаємовідносин з людьми та психологічного клімату в колективі. Другий аспект стосується культури управління виконанням специфічних функцій та опосередкованого її впливу на їх виконавців. До цих функцій можна віднести управління розвитком організації, управління фінансами, управління маркетингом, логістикою тощо. Залежно від масштабів відповідної діяльності та її значущості в процесі функціонування організації кількість фахівців, які її виконують, може бути різною, а відтак і міра уваги керівника та його управлінського впливу також буде різною – від безпосереднього керування до делегування значної частини повноважень керівникам відповідних підрозділів. Сутність же і мета управління цими підрозділами, як і культура управління ними, по-перше, випливає з того, що їхні працівники звичайно мають достатньо високу кваліфікацію, як включає і їхню професійну культуру. Тому управління

ними звичайно має зводитися до більш чи менш періодичного контролю, постановки перед ними нових завдань та з'ясування їхніх прагнень і потреб. По-друге, культуру управління такими підрозділами визначає переважання в них командних методів діяльності, тому управлінські впливи мають здійснюватися відповідно до командного духу[31].

Таким чином, головна складність культури управління, яка й зумовлює потребу в її розвиненій структурі, стосується переважно проблем управління основним персоналом організації. При цьому можуть бути використані різні підходи до побудови структури культури управління, які можуть виходити як із загальної структури самого управління, так і з тих специфічних цілей і завдань, власне для виконання яких і необхідна управлінська культура. Крім того, цілком доцільним може виявитися й підхід, який ґрунтується на принципах і положеннях як загальної і професійної культури особистості керівника, так і на нормах корпоративної культури організації. Структура культури управління істотною мірою виступає як культура взаємовідносин між керівником і його підлеглими, а в основі цих взаємовідносин лежать фундаментальні положення ставлення керівника до людей взагалі та притаманного йому стилю керування і характеру спілкування. Тому можна побудову загальної структури культури управління здійснювати, виходячи зі структури культури управлінського спілкування. Тим більш, що саме в процесі цього спілкування відбувається переважна частина взаємовпливу керівника і персоналу, саме тут виникає зворотний зв'язок, аналіз характеру якого дозволяє керівникові виявляти та цілеспрямовано виправляти можливі недоліки своєї загальної та професійної управлінської культури. Необхідно підкреслити, що визначення й побудова структури культури управління істотно ускладнює сам достатньо складний і суперечливий характер цієї культури, в якому в діалектичній взаємодії поєднуються її об'єктивне та суб'єктивне начала, індивідуальні та соціальні прояви, має місце система прямих та зворотних зв'язків тощо. Тому уявляється за доцільне проаналізувати спочатку ці складнощі й суперечності, потім розглянути структуру культури управління й показати її взаємозв'язки та

взаємодію з логікою управлінської діяльності та з її етикою як важливими чинниками ефективності управління. Надзвичайна важливість для кожного керівника оволодіння належним рівнем культури управління зумовлена тим впливом цієї культури на підлеглих, який безпосередньо позначається на якості й ефективності їхньої діяльності, на їхньому ставленні до виконання своїх обов'язків і до керівника, на загальному психологічному кліматі в організації. Однак оволодіння культурою управління не є простим і легким завданням. Його ускладнює існування цілої низки різних бар'єрів і перешкод, породжуваних як взаємодією психіки самого керівника з феноменом управлінської культури, так і впливом зовнішнього середовища [41].

Складність феномену культури управління пов'язана з тим, що вплив самого управління має бути динамічним і постійно змінюватися залежно, по-перше, від його цілей, від особистості конкретного працівника, власне, на якого цей вплив і спрямовується, та від виконуваних ним виробничих функцій. По-друге, оскільки проявом культури управління саме й виступає управлінський вплив керівника на підлеглих, його взаємодія з ними й досвід управлінської діяльності істотно позначаються на характері його професійної управлінської культури, яка, у свою чергу, впливає на характер цієї взаємодії.

По-третє, в процесі функціонування організація прагне розвиватися, тому формує і реалізує певну стратегію, ставить перед собою нові цілі й завдання, застосовує нові виробничі й управлінські технології, забезпечує відповідний професійно-кваліфікаційний та особистісний розвиток персоналу. Уявляється цілком природним, що ці процеси також змінюють вимоги до характеру і стилю управління, сприяють його удосконаленню й підвищують рівень його культури.

По-четверте, будь-яка організація, фірма чи підприємство завжди існує, функціонує і розвивається в певному соціокультурному просторі, який також, хоча й повільно, але постійно і невідпинно еволюціонує, породжуючи зміни у всіх сферах духовно-культурного життя, у просторі життєвих цілей і цінностей та в системі міжособистісних взаємовідносин. В процесі цих змін відбувається трансформація ставлення людей до своєї професії та професійної діяльності. Разом з посиленням

самоідентифікації та міжкультурної взаємодії все більш очевидними стають тенденції соціальної і професійної мобільності людей, послаблюється прихильність до рідних місць. За цих умов культура управління має розвиватися й посилювати свій вплив на працівників, оскільки традиційні методи управління персоналом дають все більш слабкий ефект.

По-п'яте, сьогодні все більшого поширення набувають управлінська технологія проектного менеджменту і командні методи спільної діяльності людей. За цих умов управлінська діяльність керівника проектної команди набуває специфічного характеру, а культура управління та міжособистісних відносин виходить на перший план, оскільки професійна компетентність членів команди, їхня організаційна і технологічна дисципліна практично виключають потребу в силових методах управлінського впливу[72].

Таким чином, складність і суперечливість самого феномену управлінської культури при незмінній обов'язковості дотримання керівником її принципів, норм і вимог істотною мірою зумовлена широким розмаїттям управлінських ситуацій, що можуть виникати в практиці його професійної діяльності. Само ж це розмаїття пов'язане з безліччю об'єктивних і суб'єктивних чинників, ставлення до яких та уміння адекватно реагувати на які також виступає одним з важливих показників професійної і соціальної компетентності керівника та рівня розвиненості його управлінської культури. Слід відзначити, що суперечливість культури управління безпосередньо впливає із суперечності самого феномену управління як специфічного виду суспільних відносин. Ця суперечливість полягає, зокрема, в тому, що цілі функціонування організації чи будь-якої іншої соціальної системи та її персоналу далеко не завжди співпадають з цілями управління нею, а тим більш з цілями керівника, який здійснює це управління. Одним з важливих завдань культури управління й виступає певне узгодження різних, а то часом і взагалі протилежних цілей учасників спільної діяльності. Це повною мірою стосується цілей як суб'єктів управління, так і різних його об'єктів. Адже зовсім не випадково відомий філософ і соціолог Макс Вебер вважав управління людьми найважчим мистецтвом.

Основна суперечливість культури управління полягає перш за все в тому, що вона лежить у площині координат вимогливості керівника й необхідності поваги до особистості працівника, навіть порушника трудової і технологічної дисципліни. Звідси випливає головна вимога до його управлінської діяльності, яка полягає у неприпустимості приниження людської гідності людей, вживання образливих висловлювань, проявів безкультур'я тощо. П. Ф. Друкер, вважаючи принципово новими низку проблем, що істотно впливатимуть на стратегію і характер соціального управління в XXI столітті, наводить і суперечності стосовно цього управління. А на наше переконання, вони мають безпосереднє відношення і до культури управління, яка водночас і допомагає певною мірою їх подолати. По-перше, зниження народжуваності в розвинених країнах зумовить несприятливі зміни у віковій структурі населення, що призведе до необхідності істотного підвищення продуктивності праці й пошуку принципово нових форм роботи з людьми, чий вік перевищуватиме пенсійний. По-друге, на переконання вченого, відбудуться помітні зміни у розподілі наявного доходу. Управління у зрілих галузях індустрії необхідно орієнтувати на завоювання двох-трьох провідних позицій у кількох ключових сферах. При цьому саме управління має бути гнучким і мобільним, здатним до швидких змін [Др]. Уявляється цілком природним, що це вноситиме відповідні зміни і в культуру управління та у характер її практичного застосування. Культура управління передбачає необхідність практичного здійснення соціального управління як реалізацію певної усередненої й узагальненої волі учасників соціуму. Адже в дійсності їхні індивідуальні інтереси і прагнення істотно розходяться, а то й, як вже зазначалося, можуть взагалі бути прямо протилежними. Це положення чітко проявляється в процесі аналізу практичної діяльності урядів, які здійснюють управління процесами функціонуванням таких найбільш крупних соціальних систем, якими є країни [87].

Відомий сучасний французький філософ Мішель Гуріна зазначає, що «уряд – це особливий орган в країні, і має через це свою приватну волю, відмінну від загальної волі. Більш того, глава уряду – це індивід, якому притаманна своя приватна воля. Отже, існує суперечність між загальною волею суверенного народу і

приватною волею уряду та його глави». І на підтвердження цієї тези автор наводить слова Ж.-Ж. Руссо про те, що «насправді, якщо можливо, що воля окремої людини в певному пункті узгоджується з загальною волею, то вже аж ніяк неможливо, щоб ця згода була тривалою та постійною». Думку філософа про уряд слід інтерпретувати з урахуванням політичних інститутів і рівнів виконавчої влади. Тому досить симптоматичним уявляється зауваження автора стосовно того, що «у урядів неминуче виникає схильність до «виродження», оскільки уряд як орган і його глава як індивід неминуче мають свою власну політичну волю – волю утриматися при владі. Ця воля неминуче має протиставляти її волі суверенного народу. З цієї другої точки зору уряд, хоча він в принципі є законним, неминуче прагне до узурпації влади та до беззаконня» [25]. Останнє зовні суперечливе і дещо парадоксальне твердження тим більш є справедливим, оскільки, за словами Б. Рассела, серед множини прагнень людини найсильнішим є прагнення до влади і слави. А воно може реалізуватися через управління, а нейтралізувати його може культура управління. Одним з характерних проявів складності й суперечливості культури управління виступає вибір керівником характеру дій і поведінки в конфліктних ситуаціях. Її складність зумовлена складністю як самого феномену конфлікту, так і тим, що часто за зовнішніми приводами важко визначити глибинну причину появи конфлікту чи конфліктної ситуації. Крім того, за множиною претензій конфлікуючих сторін одна до одної складно побачити те, що може стати об'єднуючим їх чинником і основою подолання конфліктної ситуації. Суперечливість конфлікту зумовлена тим, що, з одного боку, керівник повинен бути нейтральним відносно конфлікуючих сторін, а з іншого, розбираючись у його сутності та причинах, він неминуче виходить на з'ясування справедливості позиції однієї із сторін. Ще одним проявом суперечливості конфлікту виступає та обставина, що спроби силового його розв'язання шляхом примусу сторін до примирення здатні переводити конфлікт у латентну форму, в результаті він з часом може спалахнути знову, оскільки не була усунена його причина.

РОЗДІЛ ІV.

СТРУКТУРА КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ

4.1. Загальна структура управлінської культури

Культура управління, як вже зазначалося, являє собою досить складний і суперечливий феномен, оскільки вона виступає одночасно і як суспільне, і як індивідуальне явище. Така її суперечність пов'язана з тим, що саме управління спрямоване на забезпечення спільної діяльності людей та їх колективів та на досягнення заздалегідь визначених цілей, і в цьому сенсі його культура носить чітко суспільний характер. До того ж, культура управління виходить з певної сукупності загально визнаних і суспільно прийнятих норм і правил. В той же час культуру управління необхідно розглядати і як суто індивідуальне явище, оскільки вона завжди притаманна конкретному керівникові, який виступає її носієм. Тому вона завжди забарвлена його індивідуальним сприйняттям і розумінням не лише норм і принципів цієї культури, а й стратегічних цілей організації й характеру управління нею та її персоналом.

Розглянуті обставини зумовлюють і складність структури управлінської культури. Вона має розглядатися як складна система організаційно-правових цінностей, уявлень про характер взаємодії та взаємовідносин між керівником як суб'єктом управління та персоналом як його об'єктом з метою гармонізації управлінської діяльності та забезпечення ефективного виконання завдань, що постають перед організацією. Тому культура управління як система виступає інтегральною характеристикою якісних аспектів управлінської діяльності керівника. Вона відображає цілісну сукупність суспільних вимог до зовнішньої сторони процесу управління і до його проявів, а також до професійно значущих особистісних рис і якостей керівника, обумовлених нормами і принципами моралі, етики, естетики і права [117].

Структура самого поняття культури управління характеризується своїм понятійно-категоріальним апаратом, який виходить із філософії управління і містить у собі такі чотири основні групи структурних компонентів (рис. А).

По-перше, це **цінності**, які характеризують ставлення людей, їхніх груп і суспільства в цілому до таких понять, як свобода, справедливість, моральність, чесність, чуйність, відповідальність, толерантність, лояльність, добро тощо, які формуються в процесі спільної діяльності людей і отримують своє відповідне відображення у сенсі, змісті й характері управління нею та втілюються у стилі керівництва, обраному керівником, та у його відносинах з персоналом.

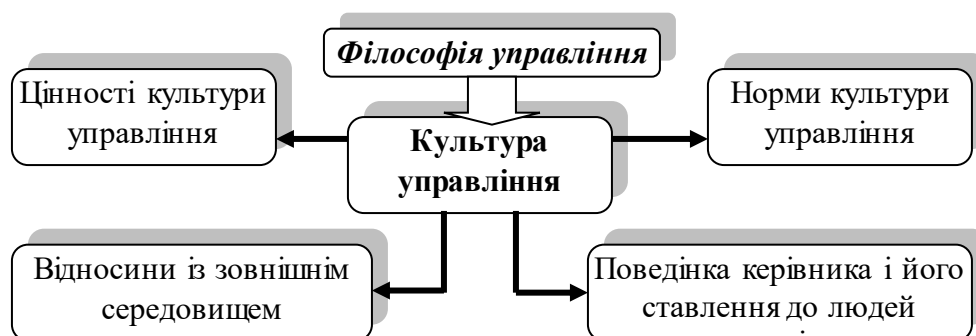


Рис. 17. Структура культури управління

По-друге, це **норми і стандарти управління**, які являють собою цілісну сукупність принципів і положень, що визначають характер управлінських дій і рішень, висловлювань, вчинків і загальної поведінки керівника та відповідним чином впливають на поведінку, вчинки й дії персоналу організації та його ставлення до своїх обов'язків, до самої організації та її керівника. Ці норми і стандарти можуть існувати у формі законів або своєрідних професійних чи організаційних кодексів та виступати проявами організаційної культури.

По-третє, це **відносини із зовнішнім середовищем**, під яким прийнято розуміти все, що лежить поза межами організації та процесів управління нею, однак може здійснювати певний вплив як на організацію, так і на управління нею. До речі, саме цей вплив зовнішнього середовища на організацію здатний зумовлювати необхідність зміни цілей і характеру управлінських дій, а відтак і впливати на форми і характер застосування культури управління. В першу чергу серед об'єктів зовнішнього середовища слід назвати державу, суспільство і соціокультурний простір. Наступний рівень об'єктів зовнішнього середовища

утворюють постачальники матеріалів і комплектуючих та споживачі продукції і послуг організації. Необхідно назвати також органи місцевого самоврядування і громаду, різні контролюючі органи та довілля. Всі ці й деякі інші зовнішні чинники дійсно виступають джерелами впливу на культуру управління.

По-четверте, це **поведінка керівника** та його **ставлення до людей**, які узагальнено можна уявити у вигляді взаємовідносин з такими трьома великими соціальними групами. Перша з цих груп об'єднує персонал організації, тобто підлеглих керівника, відносини з якими значною мірою визначаються його владними повноваженнями і носять характер «керування – підпорядкування». Однак належний рівень володіння керівником культурою управління істотно урізноманітнює ці відносини.

Залежно від особистості працівника та деяких інших обставин (давня дружба, спільне навчання тощо) керівник у позаслужбових обставинах може підтримувати з ним не тільки субординаційні відносини, що ґрунтуються на адміністративно-правових нормах, але й службово-товариські відносини, в основі яких лежать адміністративно-моральні норми. Такі відносини, цілком природно, можуть складатися (або, скоріше, зберігатися з тих часів, коли між їх учасниками ще не виникли відносини підпорядкування) з людиною, яка ніколи не підкреслює їх і не прагне тим чи іншим чином зловживати ними.

В розвинених зрілих колективах, особливо тих, де домінують командні форми діяльності та сповідаються спільні життєві цілі й цінності, керівник може з окремими із своїх підлеглих встановлювати й підтримувати товариські, навіть дружні відносини, які звичайно ґрунтуються на морально-психологічних нормах взаємодії між людьми.

Характер взаємовідносин керівника і підлеглих постає одним з найбільш показових проявів його управлінського професіоналізму, і рівня управлінської культури. Ці взаємовідносини позначаються на ставленні керівника до людей і спілкуванні з ними. Залежно від умов та індивідуально-психологічних рис і якостей людей він може обирати найбільш адекватну конкретній ситуації форму взаємовідносин з ними та стиль керівництва і спілкування. Тим більш,

що його професіоналізм, рівень управлінської культури, стиль керівництва, ставлення до людей і характер спілкування взаємопов'язані між собою. Їх прояви властиві конкретному керівникові, забарвлені його індивідуальними якостями і психологічними характеристиками (рис. А1), утворюючи ще один шар загальної структури його управлінської культури [88].

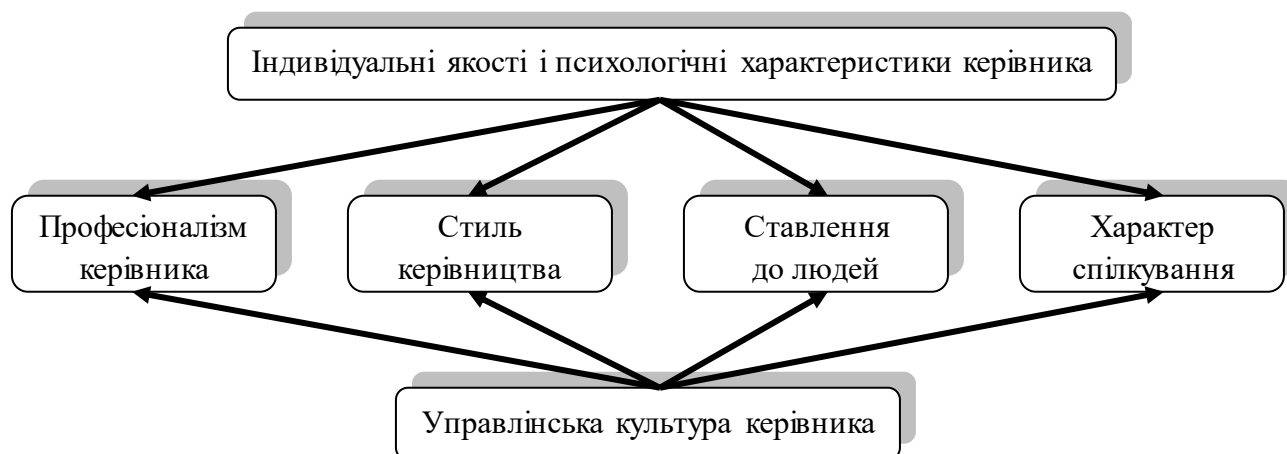


Рис. 18. Складники культури управління

Структура управлінської культури виходить з того, що сама ця культура як інтегральна характеристика особистості керівника і його діяльності відбиває якісний аспект змісту й характеру управлінської діяльності, її творчий характер, мотивацію керівника й механізми регуляції ним спільної діяльності людей та його власної саморегуляції. Культура управління як дуже складний і важливий феномен має достатньо розвинену структуру. Вона може розглядатися в аспекті характеристики процесів управління в організації та впливу особливостей їхнього здійснення на характер спільної діяльності людей, на її ефективність і соціально-психологічне самопочуття персоналу. В цьому аспекті культура управління певною мірою зближується з корпоративною культурою організації.

Однак водночас культура управління виступає й важливою інтегральною характеристикою професійної діяльності керівника і його особистості. В цьому аспекті у її структурі можна виокремити, по-перше, прояви його культури, які мають місце при виконанні основних груп функцій, які, власне, й утворюють у

своїй сукупності сутність управління. Такими групами виступають організація, мотивація, координація, контроль, комунікація і прийняття та реалізація управлінських рішень. Останні дві групи, крім свого власного призначення, ще й виступають складовими частинами виконання всіх інших функцій.

По-друге, культура управління як надзвичайно важлива характеристика рівня професійної й соціальної компетентності керівника і його особистості являє собою системну єдність його фахових (в тому числі управлінських, психологічних та педагогічних) знань, умінь та результатів осмислення досвіду, які реалізуються у свідомій і активній творчій діяльності. У цьому аспекті культура управління спрямована на забезпечення ефективного функціонування організації, успішне досягнення цілей її діяльності і створення та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату. Важливим складником цієї культури є прагнення керівника надавати можливості максимальної реалізації кожним працівником свого творчого потенціалу і особистісного розвитку.

Останнє зауваження має пряме відношення й до самого керівника. І тому його управлінська культура цілком може вважатися невід'ємним складником його загальної особистісної культури. В цьому відношенні ми цілком згодні з М. Є. Добрускіним, що культура керівника є «інтегральним показником творчого начала, поведінки й діяльності. Вона формується у єдності і взаємодії всіх складників, насамперед кругозору особистості, її інтелектуального потенціалу, духовних потреб, світогляду, моральнісних норм, що регулюють вчинки і дії, культури почуттів [121].

Вважаємо надзвичайно важливим, навіть визначальним складником в загальній структурі управлінської культури керівника моральнісну культуру. Вона є похідною від моральнісної культури суспільства, але формується через її критичне сприйняття й осмислення керівником як особистістю. В структурному відношенні моральнісна культура виступає проявом діалектичної єдності культури моральної свідомості і культури моральної поведінки, а кожна з них, у свою чергу, являє собою складну специфічну підсистему. Так, підсистема моральної свідомості містить культуру етичного мислення і культуру

моральних почуттів. Отже, керівник і у своїх думках, і почуттях, і діях повинен виходити з цінностей добра і справедливості, вважаючи домінантою діяльності сприяння інтересам суспільства, в тому числі своїх підлеглих.

Культура моральної поведінки сприяє успішному досягненню прийнятих моральних цілей і характеризує здатність керівника до морального вибору та практичної діяльності відповідно до прийнятих переважною більшістю соціуму моральних цінностей та їх розуміння в системі норм корпоративної культури. Керівник має сприяти розвитку такої здатності і у персоналу організації.

На початку формування наукового менеджменту його основоположники М. П. Фоллетт, Ф. У. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд, Е. Карнегі, Д. Мак-Грегор, П. Ф. Друкер, А. Маслоу та інші заклали основи теорії управління. Формуючи її основні положення, вони дійшли цілком природного висновку, що ефективність спільної діяльності людей істотно залежить не тільки від рівня оплати праці і добробуту, але й від їх ставлення до своїх обов'язків і функцій і до керівника. Виявилось, що на ефективність їхньої діяльності істотно впливають соціально-психологічне самопочуття і характер взаємовідносин в колективі. Іншими словами, результати діяльності значною мірою визначають соціально-психологічний клімат і культура управління. Саме ці чинники відображають загальний психоемоційний настрій людей і характер стосунків між ними, які склалися в даному колективі і впливають на трудову діяльність.

В. М. Бабаєв зі своїми співавторами справедливо підкреслюють, що «соціально-психологічний клімат в будь-якому колективі та соціально-психологічне самопочуття членів цього колективу визначаються сукупністю різних чинників економічної, соціальної, організаційної, соціокультурної тощо природи. Серед них – і умови праці й характер її оплати, і характер взаємовідносин в колективі, і культура управління. Ми вважаємо необхідним особливо підкреслити значення соціокультурних умов і перш за все культури управління, яка істотно впливає на формування цих умов. Дійсно, людина й відрізняється від всіх інших істот на нашій планеті, що її потреби, як видно з рисунку 3, не обмежуються суто фізіологією і навіть матеріальним становищем.

Їй потрібна самоповага і повага її оточення, її визнання як особистості. А це можливо тільки в обстановці високої духовності» [83].

В той же час А. З. Селезньов та інші, розкриваючи сутність і зміст соціальних потреб особистості, виокремлюють серед них соціально-економічні, соціально-духовні та соціально-побутові потреби. Соціально-економічні потреби, за їх словами, «включають такі потреби, задоволення яких спрямоване на розвиток якостей особистості, що отримують реалізацію у її трудовій діяльності й найбільш тісно пов'язані з розв'язанням соціально-економічних завдань суспільства. Це потреби в освіті і фаховій підготовці, лікуванні, відновленні й підтриманні працездатності». Соціально-духовні потреби, на їх думку, включають «потреби загально пізнавального і культурно-естетичного характеру, задоволення яких здійснюється переважно при культурному дозвіллі і спрямоване на інтелектуальний розвиток, фізичне і духовне удосконалення особистості». Соціально-побутові потреби, як вони вважають, «пов'язані з функціонуванням людського організму та фізіологічним відтворенням людини. Це потреби у харчування, одязі, взутті, житлі, сні, відпочинку, а також у послугах побутового характеру» [85]. Цілком очевидно, що від всіх цих складників дійсно істотно залежить психологічне самопочуття працівника, а отже і на соціально-психологічний клімат у колективі організації чи підприємства. Тому логіка і культура управління вимагають від керівника уваги до проблем задоволення розглянутих потреб. Однак не слід принижувати роль і значення духовного складника соціального життя колективу, духовного світу особистості кожного конкретного працівника.

Відомий український філософ С. Б. Кримський, був переконаний в тому, що «духовність завжди виступає як альтернатива хаосу, небуттю, спрощенню, коли творча повнота людського буття редукується до товарного початку самовпевненого споживання, коли нівелюється всяка відмінність суб'єктів та панує тотальна посередність». Водночас, на глибоке переконання вченого, «духовність – це завжди заклик «зверху» здійснити те, що не здійснюється само по собі, наявним чином, заклик, що потребує, однак, індивідуального

розшифрування» [7]. Ми ж впевнені, що цей заклик не може виникнути у ситуації протистояння, обґрунтованої невдоволеності людей своєю роботою, її умовами чи оплатою. До речі, він неможливий і в ситуації, коли, незалежно від дії цих чинників, немає взаєморозуміння між керівником і персоналом, коли взаємовідносини, що склалися в колективі, не сприяють його згуртованості, товариськості та формуванню спільних життєвих цілей і цінностей.

Формування сприятливого психологічного клімату в колективі не може вважатися тільки завданням чи проявом такої собі «доброї волі» керівника, воно виступає нагальною потребою сьогодення. Його формування стає тим більш необхідним, що відбувається на новому підґрунті толерантності та плюралізму думок і поглядів, політичних, світоглядних і релігійних позицій. Той же С. Б. Кримський розглядає це як ситуацію, «яка зародилася в середині ХХ століття, але набуває все більшого значення в духовності ХХІ століття». За його словами, «річ у тім, що в перспективі становлення постіндустріальної цивілізації перестає діяти в соціокультурному вимірі принцип «або – або», тобто принцип виключеного третього. Вибір між крайнощами соціальних сил без урахування проміжних опосередковуючих ланок є притаманним обставинам, що спричиняються військовими конфліктами. Але в продуктивних контекстах глобалізації соціуму ХХІ століття дедалі ефективнішою стає вимога консенсусу, тобто узгодження всіх позицій, а отже утвердження рішень, від яких виграють усі. Тому вибір сучасної людини не завжди зводиться до приєднання виключно до однієї з альтернатив. Адже світ ХХІ століття більш складний, ніж це може уявлятися крізь призму «чорно-білого» бачення. Образно кажучи, Бог не грає з людьми в шахи» [16].

Одна з особливостей управлінської культури полягає у відповідності дій і рішень керівника принципам і закономірностям логіки управління. Сама ж ця логіка ґрунтується на притаманних соціальним системам таких властивостях, як самоорганізація, саморозвиток, самовдосконалення і самоуправління. На всіх етапах процесу управління та при здійсненні всіх його функцій необхідно виходити саме з цих властивостей і обирати найдоцільніші варіанти організації

спільної діяльності людей. Це означає, що в умовах найменш можливих витрат часу та інших ресурсів досягаються найвища продуктивність праці й найкращі результати. Логіка управління вимагає також розвиненого відчуття особистої відповідальності керівника за результати і наслідки його дій і рішень.

Відповідальність керівника за О.С. Пономарьовим і М.К. Чеботарьовим «полягає в тому, щоб прагнути зберегти здоровий працездатний і творчий колектив, в якому є сприятливий морально-психологічний клімат і нормальні взаємовідносини між людьми, не доводячи ситуацію до конфлікту. Для цього він повинен входити у сутність проблем, запитів і претензій працівників, з'ясовувати дійсну справедливість їх вимог, визначати реальні можливості задовольнити ці вимоги. Якщо в даний час через певні обставини така можливість відсутня, керівник повинен бути здатним спокійно, але переконливо й обґрунтовано пояснити це людям і запевнити їх, що він розуміє їх претензії й готовий буде їх задовольнити, як тільки з'являться відповідні технічні, матеріальні чи фінансові можливості» [14].

Ми впевнені, що відповідальний керівник не повинен давати персоналу та їшим людям безпідставних обіцянок. Водночас йому слід обов'язково і своєчасно виконувати те, що він їм обіцяв. В першу чергу йдеться про забезпечення належних умов праці, технологічного прогресу і соціального розвитку організації і сприяння постійному професійному та особистісному розвитку кожного працівника, успішній реалізації його креативних здібностей і творчого потенціалу. Тоді можна вимагати й відповідальності від нього.

Відповідальність працівників полягає в тім, «щоб добре усвідомити ту обставину, що рівень їх добробуту й задоволення їх інтересів і прагнень визначальним чином залежить від успішності діяльності підприємства чи організації, в яких вони працюють. Тому їх бажання і вимоги повинні бути не надмірними. В той же час вони мають знати, що їхні цілі та інтереси далеко не у всьому співпадають з цілями й інтересами власників і топ-менеджменту, і необхідна висока організованість, щоб ефективно відстоювати свої права. Та суперечність, яка існує між працівниками і роботодавцями, може успішно

долатися лише в умовах соціальної злагоди, яка і є спільним вираженням і розумінням їх взаємної відповідальності» [8]. Ця злагода виступає водночас результатом сприятливого психологічного клімату в колективі.

Такий клімат звичайно формується за умови взаємної відповідальності керівника і працівників. Вона ж передбачає чітке дотримання останніми норм трудової і технологічної дисципліни, забезпечення якості вироблюваної продукції та її конкурентоспроможності. Ця складова їх відповідальності істотною мірою залежить від рівня розвитку їх професійної культури та почуття гордості за свою приналежність до даної організації чи підприємства та його колективу, прагнення підтримувати його традиції та розуміння соціальної значущості своєї трудової діяльності. Вона стає результатом індивідуальної культури членів колективу, корпоративної культури організації та управлінської культури керівника й дотримання ним логіки управління.

Але формування сприятливого соціально-психологічного клімату постає непростим завданням керівника, оскільки воно залежить від міри зрілості колективу. А ця міра буде різною залежно, принаймні, від таких трьох ситуацій. Ситуація першого виду має місце у разі первісного формуванні колективу, коли ще ні керівник не знає людей, ні люди не знають один одного. Ситуація другого виду виникає у разі, коли існуючий колектив отримує нового керівника, і сторонам необхідно пристосуватися одна до одної. Нарешті, ситуацією третього виду слід вважати випадок, коли до колективу потрапляє новий працівник, і йому треба засвоїти нові для себе норми і цінності, характер спілкування і взаємовідносин, положення корпоративної культури.

Найскладнішою є перша ситуація, яка має і безсумнівні переваги. Дійсно, досвідчений керівник, у якого є своя філософія і логіка управління та певна культура управління, може чітко проектувати колектив і психологічний клімат у ньому відповідно до свого бачення, своїх цілей і цінностей. Адже *колектив* – це група людей, в якій міжособистісні відносини опосередковуються суспільно цінними і особистісно значущими цілями і змістом їх спільної діяльності.

Динаміка перетворення натовпу на зрілий колектив є складним процесом

і вимагає розуміння закономірностей логіки розвитку соціальних систем, чіткого бачення цілей та основних ознак колективу. *По-перше*, колектив є об'єднанням людей заради досягнення ними визначеної соціально схвалюваної спільної мети. *По-друге*, об'єднання має добровільний характер і передбачає свідоме активне формування системи міжособистісних відносин на підставі спільної діяльності. *По-третє*, істотною ознакою колективу є його цілісність, він завжди виступає як певна система діяльності з властивою їй організацією, розподілом функцій, визначеною структурою керівництва і управління. *По-четверте*, колектив є такою формою взаємин між його членами, яка забезпечує принцип розвитку кожної особистості разом з розвитком всього колективу.

Результати спеціальних досліджень свідчать, що процес формування й розвитку первинного колективу проходить в кілька чітко визначених етапів. Щоб ефективно управляти колективом, керівник повинен мати уявлення про ці етапи і розуміти, на якому етапі в даний момент перебуває його колектив. Без цього, він може мимоволі бути причиною уповільнення розвитку колективу.

Перший етап являє собою процес формування колективу, коли люди придивляються один до одного і до керівника, а він, у свою чергу, вивчає підлеглих. На цьому етапі керівник знайомить колектив із завданнями, що стоять перед ним, розподіляє обов'язки, організує виконання завдань. Серйозну увагу на цьому етапі він має приділяти контролю за виконанням своїх розпоряджень, наказів, рішень – надалі це допоможе формуванню у працівників почуття відповідальності. Отже, на цьому етапі тверді вимоги до членів колективу пред'являються тільки з боку керівника.

На *другому етапі* усередині колективу формуються мікрогрупи на основі індивідуальних особливостей та інтересів окремих членів колективу, які можуть по-різному ставитися до завдань колективу і до керівника. В цей період звичайно виявляються найбільш свідомі, енергійні, ініціативні люди, з яких поступово формується актив. На цьому етапі керівник починає керувати колективом через актив. Таке управління є більш ефективним, бо вивільняє час керівника для вирішення стратегічних завдань, сприяє творчому розвитку

виконаців, підвищує їхню зацікавленість в результатах спільної діяльності.

Третій етап означає певну зрілість колективу і характеризується тим, що всі члени колективу висувають усталені вимоги один до одного і до себе. Цей етап – вища стадія розвитку колективу, яка свідчить про його здатність ефективно виконувати всі завдання, для вирішення яких колектив, власне, і створювався. На цьому етапі керівник має змінити стиль керівництва. Якщо на першому етапі він використовує переважно автократичний стиль, то на третьому йому доцільніше застосовувати демократичний стиль управління.

Розвиток колективу не закінчується третім етапом. Цей процес повинен постійно продовжуватися.

В сучасній психології управління використовується модель емоційної динаміки групоутворення, запропонована І. П. Волковим. Згідно з нею, ця динаміка є послідовністю чотирьох фаз розвитку міжособистісного контакту. Структуру емоційної динаміки можна уявити в такий спосіб.

Першою є фаза первинного сприйняття, коли відбувається формування першого враження кожного члена групи про інших її членів.

Другою стає фаза зближення, на якій формуються оцінки і самооцінки, відбувається розвиток рефлексивних відносин, формування установки учасників на спільну дію.

Третьою є фаза спільної дії, яка полягає у прийнятті міжособистісних ролей і визначенні соціального статусу членів групи в процесі спілкування;

Нарешті, четверта, фаза «зчеплення» настає при зміцненні почуття спільності, почуття «ми», при формуванні психологічно комфортних норм спілкування і включення механізмів взаємовпливу.

Доведено, що в будь-якому колективі з моменту його створення починає формуватися складна система міжособистісних відносин, яка представлена двома структурами: формальною, або діловою чи офіційною, та неформальною або неофіційною.

Формальна структура колективу визначається офіційними, службовими відносинами між його членами, які регулюються посадовим положенням і

владними повноваженнями працівників, а також інструкціями, наказами, розпорядженнями. Ця структура містить всю сукупність ділових відносин між керівником і підлеглими в їхній виробничо-господарській та організаційно-економічній діяльності.

4.2. Формування управлінської культури майбутнього керівника

Неформальна структура колективу характеризується емоційними взаємовідносинами його членів на основі психологічної сумісності людей в їхніх неофіційних контактах у складі малих груп. Неофіційна структура являє собою мережу фактично сформованих міжособистісних відносин у колективі та їх характер. Саме вона значною мірою і визначає психологічний клімат. Ця структура є проявом природних потреб людей у спілкуванні та визнанні. Тому керівник повинен сприймати її як нормальне явище і прагнути плідно використовувати в інтересах організації та належного виконання справи. Надзвичайно складна соціально-економічна ситуація в Україні, тривалий і глибокий спад обсягів виробництва, занепад і фактичне зникнення (чи скоріше знищення) багатьох промислових підприємств й цілих галузей спричинили істотне падіння рівня матеріального, а отже й духовного життя широких верств населення. Ця ситуація виступає переконливим свідченням того, що основним її змістом і водночас однією з основних причин слід визнати кризу управління і соціально-психологічної свідомості.

Ця криза полягає, по-перше, у відсутності чітких моделей управління, адекватних новим реаліям – функціонуванню національної економіки на ринкових принципах та суспільно-політичним умовам правової демократичної держави і становлення громадянського суспільства. По-друге, сама психологія переважної більшості людей виявилися занадто інерційною, вони більше як за чверть століття так і не змогли усвідомити того, що у забезпеченні свого та своєї сім'ї добробуту слід не сподіватися на державу, а розраховувати на свої

владі сили та інтелектуальні здібності. По-третє, проявом кризи управління, як це не парадоксально звучить, виступає відсутність належної «критичної маси» професійних керівників-лідерів, хоча сьогодні практично в кожному вищому навчальному закладі здійснюється підготовка менеджерів. Однак вкрай мало саме керівників, здатних системно мислити, формувати й успішно реалізовувати ефективні стратегії виходу із ситуації, що склалася.

Невипадково брак професіоналів визнають на всіх рівнях управлінської ієрархії. Вагомі аргументи філософського, історичного, соціологічного, педагогічного та соціально-психологічного тощо характеру на користь справедливості цієї тези наводять В. М. Бабаєв, Л. О. Белова, А. С. Гальчинський, В. Г. Кремень, В. О. Кудін, В. І. Луговий та інші. Ця ж проблема стала провідною темою наукових і публіцистичних виступів Є. І. Головахи, М. І. Михальченка, Н. В. Паніної, В. П. Семиноженка, М. В. Томенка та багатьох інших. Відповідаючи на запити суспільства, науковці розпочали важливі й цікаві дослідження проблем еліти і лідерства. Результати досліджень і сама життєва практика свідчать, що справжнім успішним керівником може бути не будь-яка людина, а тільки та, якій притаманні риси і якості лідера та здатність впливати на людей, переконувати їх і вести за собою.

Таким чином, цілеспрямоване формування корпусу майбутніх керівників, тобто їхня професійно управлінська підготовка і належне виховання, вимагає попереднього надійного виявлення та відбору за допомогою методів психолого-педагогічного діагностування відповідних кандидатів, потенційних лідерів. У них наявність і рівень розвиненості лідерських якостей має відповідати певним критеріям і встановленим вимогам. Однак, на наше глибоке переконання, такий вибір, навіть самий ретельний і об'єктивний, ще зовсім не гарантує того, що система фахової підготовки забезпечить бажаний рівень розвитку професійних та особистісних характеристик майбутніх керівників.

Справа в тому, що як і будь-який інший природний талант, талант керівника являє собою лише його певний особистий потенціал. Тому для своєї максимально можливої і найбільш повної реалізації він вимагає спеціальної,

ретельно організованої, діяльнісно та особистісно орієнтованої професійної підготовки майбутнього керівника та його виховання й особистісного розвитку. Формування його належної професійної та соціальної компетентності повинно відбуватися на принципах відповідальності, високої моральності, системи загальнолюдських цінностей, загальної і професійно управлінської культури.

Належне забезпечення культури управління має передбачати формування і розвиток творчої індивідуальності майбутнього керівника, високого рівня його професійної компетентності й бажаної сукупності особистісних якостей. Умовою такого формування виступає інтегральна єдність всіх структурних підсистем, які у своїй сукупності й утворюють цілісний навчально-виховний процес. В його загальній складній структурі можна виокремити специфічну підсистему формування професіоналізму керівника. А в цій підсистемі, у свою чергу, доцільно детальніше розглянути один з найменш досліджених її компонентів, яким, на наш погляд, постає такий вкрай важливий складник професіоналізму справжнього керівника, як управлінська культура [П, форм].

Дійсно, саме відсутністю культури управління чи недостатнім рівнем її розвиненості значною мірою обумовлені всі наші негаразди в суспільно-політичній, соціально-економічній і духовній сферах, численні вади сучасної управлінської практики. При цьому необхідно підкреслити, що сенс поняття управлінської культури є достатньо ємним і складним. Виступаючи водночас проявом як професіоналізму, так загальної особистої культури керівника, це поняття має глибинні філософські, психологічні, педагогічні та культурологічні корені в родинному полі та в соціокультурному просторі.

Тому далеко не випадково, що сам термін «управлінська культура» в радянській літературі з проблем теорії і практики управління практично не вживався. Більш того, ще й сьогодні він не набув належного поширення у науковому обігу та в педагогічній практиці підготовки фахівців до успішного виконання необхідних функцій управлінської діяльності. Ефективність же виконання таких функцій безпосередньо визначається рівнем володіння керівником управлінською культурою. Завдяки усвідомленню ролі і значення

цієї культури в США і Японії, в економічно розвинених країнах Західної Європи зумовило включення до навчальних планів багатьох університетів, шкіл і коледжів системи бізнес-освіти спеціальної навчальної дисципліни з культури управління або достатньо солідного розділу в навчальний курс з мистецтва ділового спілкування.

Сьогодні активно проводяться серйозні наукові дослідження теоретичних та методологічних проблем управлінської культури і педагогічних аспектів її прищеплення майбутнім керівникам. Хоча вони вивчаються переважно у загальному контексті таких специфічних дисциплін, як філософія управління, психологія управління або культура міжособистісного ділового спілкування, вже можна говорити про все більш помітну тенденцію виокремлення культури управління у самостійний науковий напрям та її формування як самостійної навчальної дисципліни. Однак здебільшого про поняття, сенс і зміст культури управління йдеться поки що переважно у контексті формування культури бізнесу і підприємництва. Окремі результати дослідження цих проблем містять роботи І. А. Атватера, Акіо Моріти, Коїдзумо Татеїсі, Р. Фішера, Г. Хофстеде, а також українських та російських авторів В. М. Бабаєва, А. Б. Добровича, П. Друкера, В. О. Кудіна, І. М. Кузнецова, В. М. Лавриненка, Ю. І. Палехи, Я. І. Радченко та інших. Системний виклад проблем культури влади і управління наведено в роботах О. М. Мігіна [М1] та [М2].

Для належного прищеплення студентам культури управління необхідно насамперед донести до них зміст і сенс цього поняття. При цьому доцільно виходити із загального розуміння культури як своєрідного засобу організації соціуму та співжиття і взаємодії індивідів у ньому. Цей засіб відображається у певній системі правових та морально-етичних норм і правил міжособистісного спілкування, які визначають життєві й духовні цінності суспільства та, як пишуть В. Ю. Вілков та О. І. Салтовський, сукупність «ставлень людей до природи, між собою і до самих себе» [105]. У свою чергу, В. О. Кудін і Ю. І. Палеха, розглядаючи системну структуру культури, наводять такі її підсистеми, як екологічна культура, виробнича культура, духовна культура та організаційна

культура. В загальній структурі організаційної культури автори виокремлюють такі основні її компоненти:

- соціонормативна культура;
- політична культура;
- управлінська культура;
- інформаційна культура [Па].

Безумовно, така інтерпретація змісту організаційної культури має право на існування. Однак на наше глибоке переконання, сама управлінська культура є своєрідним і досить складним суспільно-історичним феноменом. Вона являє собою похідну і водночас невід'ємний елемент конкретної етносоціальної культури і завжди несе на собі певний її відбиток. Це переконливо підтверджує, наприклад Б. П. Будзан, характеризуючи сучасний стан і перспективи розвитку менеджменту в Україні [48]. В такому розумінні культура управління органічно поєднує у собі напрацьовані тривалою управлінською практикою та узагальнені теорією управління загально визнані принципи і правила світового наукового менеджменту й досягнення загальної психології та теорії організацій, з одного боку, а з іншого – конкретні культурно-історичні надбання і традиції, ментальні особливості й систему життєвих цінностей та орієнтацій відповідного народу. Досить переконливо це показав і Дж. Моул, детально розглядаючи культуру бізнесу в різних країнах Європи [69].

Про справедливість цієї думки свідчить і такий факт. Свого часу окремі американські менеджери і підприємці, вражені досить стрімким та інтенсивним зростанням японської економіки, спробували застосовувати у себе положення і принципи японського менеджменту. Однак їх спроби виявилися безуспішними саме через невідповідність цих принципів культурно-історичним традиціям та особливостям американського менталітету.

Та й Х. Блум (H. Bloom), Р. Калорі (R. Calori) та Ф. Вут (Ph. Woot), аналізуючи особливості європейського менеджменту, окремо підкреслюють ту обставину, що говорити про феномен європейського менеджменту як певної цілісності принаймні некоректно через істотне розмаїття національних культур

і традицій в країнах Європи. Дійсно, ментальність скандинавів і їхнє ставлення до роботи відрізняється від ментальності жителів південних країн. І можна ще наводити багато подібних відмінностей [1].

Таким чином, через істотну відмінність культурно-історичних традицій, соціально-психологічних і ментальних особливостей і життєвих цінностей, які притаманні різним народам, країнам і навіть регіонам, культури управління, ведення бізнесу і підприємництва в США, Японії та в країнах Європи також істотно відрізняються. Це наочно і переконливо показує Дж. Моул в роботі [112].

Тому формування високої управлінської культури майбутніх українських керівників нової генерації набуває надзвичайно важливого значення. На жаль, воно здійснюється сьогодні у вкрай складних суспільно-політичних, соціально-економічних й духовно-культурних умовах. В той же час ця ситуація може активно сприяти усвідомленню ними необхідності рішучого подолання ситуації й розуміння, що досягти цього можна тільки за умов високого управлінського професіоналізму в органічному поєднанні з високою культурою управління. Тут слід вказати і ще на одне ускладнення. Воно пов'язане з тим, що більш як за чверть століття незалежності наше суспільство, насамперед інтелектуальна і творча еліта так і не спромоглися сформулювати привабливої національної ідеї, яка б одностайно була сприйнята принаймні більшістю народу, а також не запропонувала чіткої системи життєвих цінностей та орієнтирів розвитку.

Навіть досить розмите гасло європейської інтеграції не спрацьовує так, як того б хотілося. І за цих умов система освіти, усвідомлюючи свою суспільну відповідальність і реальні потреби суспільства в кадрах справжніх керівників-лідерів, прагне забезпечити ефективну їх підготовку та проведення наукових досліджень, спрямованих на формування теоретичних, методологічних та методичних основ такої підготовки. У цій сфері можна відзначити, зокрема, плідну наукову й навчальну діяльність Національної академії державного управління при Президентіві України та мережі її регіональних інститутів, Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

та деяких інших вищих навчальних закладів. Так, в НТУ «ХП» запропонована, експериментально перевірена, адаптована для низки конкретних інженерних спеціальностей і успішно реалізується в навчально-виховному процесі інноваційна педагогічна Концепція формування національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти (автори – професори Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. Г. РОМАНОВСЬКИЙ і О. С. ПОНОМАРЬОВ) [73].

Загалом же і суспільна свідомість, і суспільна мораль, та й сама система освіти істотною мірою розвиваються стихійно, без чіткої стратегії і надійних життєво-ціннісних орієнтирів. І це відбувається переважно як через відсутність загально прийнятної національної ідеї, так і через недостатній рівень розвитку культури управління та володіння нею широким загалом управлінської еліти. Така ситуація створює реальну загрозу втрати багатих духовних і культурних традицій, помітного падіння рівня духовності й загальної культури та суспільної моралі, засилля у засобах масової інформації далеко не кращих зразків відбору змісту і характеру повідомлень.

Ми ж глибоко впевнені в тому, що розбудову нового суспільства й реалізацію стратегії європейського вибору та побудови громадянського суспільства слід здійснювати під керівництвом нових лідерів, озброєних високим управлінським професіоналізмом, системою чітких моральнісних принципів і переконань та розвиненою й дійовою культурою управління.

4.3. Культура в системі лідерства керівника

Проблема керівництва і лідера постає однією з центральних в психології й культурі управління. Більшість дослідників цієї проблеми виходять з певного протиставлення цих феноменів, наголошуючи, що керівництво породжується системою формальних, офіційних відносин в організації, в той час як лідерство виникає переважно в системі неформальних, неофіційних відносин. При цьому

керівник офіційно призначається на свою посаду, виступає носієм офіційних відносин і будує стосунки з людьми, виходячи з владних повноважень. Лідер же природним чином виникає в групі шляхом визнання іншими людьми певних його переваг, в тому числі у сфері культури взаємовідносин. Лідер не є носієм якихось повноважень і його вплив на людей здійснюється виключно на підставі неформальних відносин. Хоча від цього він не стає менш дійовим.

Існують два основних соціально-психологічних канали впливу лідера на своє оточення. В основі природи першого з них лежить вплив професійного та особистісного авторитету лідера. Його причинами і спонукальними чинниками сприйняття впливу виступає визнання цим оточенням, або, принаймні, певною його частиною, певних переваг лідера. Серед цих переваг можуть виступати його соціальний, громадський чи посадовий статус, професійний досвід та майстерність, рівень освіти і культури. В основі природи другого каналу впливу лідера на людей лежить його харизматичність. Її проявами можуть виступати моральність лідера, його зовнішня привабливість, людяність, доброзичливість, справедливість, чуйність, готовність прийти на допомогу тому, хто її потребує.

Результатом функціонування цих каналів лідерського впливу як звичного прояву феномену лідерства і стає цілком добровільне визнання виключної ролі лідера й готовність його прихильників і послідовників йти за ним, виконувати його волю й наслідувати його дії та поведінку. Не випадково В. Г. Смольков вважає, що «лідер – істотна ланка соціальної організації. Як тільки у світі з'являється якась людська спільнота, у її структурі народжується і свій лідер. По мірі розростання функцій групи і розширення її сфер діяльності складається ієрархія лідерів» [8]. Вважаємо за доцільне уточнити, що в цій спільноті можуть бути як формальні керівники, так і неформальні лідери. Однак вкрай важливо, щоб керівникам, які звичайно призначаються й отримують разом з посадою й певні владні повноваження, були притаманні лідерські якості. В такому разі їм легше оволодівати професійною управлінською культурою й уміло користуватися нею в інтересах керованих ними організацій.

Слід підкреслити, що самі лідерські здібності не є чимось раз і назавжди застиглим. Вони, як і майстерність їхнього прояву і ефективність використання, послідовно розвиваються в процесі практичної цілеспрямованої діяльності. Ось чому в системі управлінської підготовки фахівців так важливо передбачати не тільки оволодіння ними суто технологічними основами професійної діяльності керівника та відповідною їй культурою, а й послідовний розвиток їх лідерських рис і якостей, формування у них уміння правильно користуватися перевагами, які відкриває можливість користування ними. Більш того, керівник, вивчаючи свій персонал, повинен бачити реальних чи потенційних лідерів, спиратися на них, делегуючи їм певні повноваження й відповідальність.

Дійсно, життєва практика свідчить, що організації, в яких налагоджена взаємодія керівника з неформальними лідерами, функціонують набагато більш успішно, ніж ті, де така взаємодія відсутня, або тим більш ті, в яких має місце конфронтація між керівником і цими лідерами. Лідери відіграють важливу роль перш за все у формуванні й підтриманні сприятливого психологічного клімату в організації та норм високої корпоративної культури, у встановленні спільної системи цілей і цінностей та характеру міжособистісних контактів, зокрема і спілкування. Однак ці завдання повинен розв'язувати і керівник. Саме тому він і повинен прагнути завоювати авторитет серед своїх підлеглих з тим, щоб стати визнаним лідером організації. Управлінська інституалізація лідера звичайно може відбуватися шляхом його призначення на керівну посаду або шляхом його демократичного вибору. В результаті він набуває офіційного статусу керівника. В такому разі, особливо при виборах, такий керівник стає здатним надихати людей, піднімати їхній дух і настрої, інформує їх про своє бачення сучасної ситуації, про шляхи, способи і перспективи ефективного розвитку організації та бачення її майбутнього. Він допомагає людям адаптуватися до змін и реалій життя. Відносини з персоналом такий керівник-лідер будує на принципах довіри і плідної взаємодії. Культура управління, яку такий керівник сповідує й на дотриманні норм якої здійснює свою діяльність, визначає якісно новий рівень керівництва.

Він прагне узгоджувати інтереси людей з інтересами організації й бере на себе особисту відповідальність за можливі результати своїх дій і рішень. В той же час він залучає до підготовки і прийняття важливих рішень відповідних фахівців та неформальних лідерів, які виступають носіями думок і прагнень певної частини персоналу організації. Однак прийняття остаточного рішення такий керівник здійснює одноосібно, хоча й пояснює людям свій вибір. Згадуваний вище В. Г. Смольков вважає, що «лідерство являє собою специфічний тип відносин управління, оскільки впливаючи на поведінку людей, лідер тим самим впливає на хід соціальних процесів в організації. Але на відміну від адміністративного управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих». Вчений спеціально акцентує увагу на тій обставині, що в цьому разі «відповідно відносини «керівник-підлеглий», притаманні адміністративному управлінню, замінюються відносинами «лідер-послідовник». Сила і примус при лідерстві замінюються спонуканням і наснагою. В результаті лідерського підходу вплив ґрунтується на прийнятті людьми вимог лідера без явного або прямого прояву влади» [С1, с. 68]. Відомо, що хороший керівник здійснює і повинен здійснювати істотний вплив не тільки на персонал організації, а й на всі сфери й аспекти її діяльності. Звичайно саме він стає ідеологом, ініціатором і носієм корпоративної культури. За характером його бачення в організації формується культура взаємодії та міжособистісного спілкування. Норми цієї культури і їх неухильне дотримання виявляються потужним чинником ефективності функціонування організації та успішного досягнення її цілей, задоволення працівників своєю приналежністю до цієї організації. Тим більш, що ці норми звичайно випливають з необхідності формування сприятливого психологічного клімату й стають його невід'ємною складовою частиною і передбачають творчий розвиток кожного працівника.

Такий керівник, справжній лідер, обирає такий стиль і методи управління, такий характер взаємовідносин з персоналом і культуру ділового спілкування, які стають основою соціально-психологічного клімату в організації й активно сприяють позитивному психологічному самопочуттю працівників. Однак таким

він може бути лише за умови високого авторитету серед підлеглих і належного розвитку своїх лідерських якостей, умілого й послідовного їх використання. А це все є проявом високого рівня розвитку загальної і професійної управлінської культури цього керівника та його прагнення до постійного самовдосконалення.

З цього приводу І. В. Головнєва цілком слушно вказує, що «ідеальним поєднанням в управлінській практиці є поєднання лідерства і керівництва і одній особі». Дослідниця підкреслює, що «компанії світового класу, які всім добре відомі, очолюють видатні лідери-керівники». Однак, на її переконання, «об'єднання функцій лідера і керівника в одній особі – явище не таке вже й рідке. В діяльності звичайних організацій, використовуючи слово «керівник», мають на увазі його і як лідера» [64]. І він дійсно є водночас і формальним керівником зі своїми владними повноваженнями, і неформальним лідером, який добре розуміє, коли слід використовувати ці повноваження, а коли доцільніше використати неформальні, навіть, можливо, дружній стиль взаємовідносин. І у будь-якому разі така людина успішно досягає бажаних цілей. Звичайно характерною рисою подібних керівників-лідерів є й те, що вони багато і наполегливо працюють над тим, щоб постійно й цілеспрямовано вдосконалювати свою професійну і соціальну управлінську компетентність. Вони вивчають кращий досвід світового менеджменту. Для того, щоб дійсно стати справжнім лідером своєї організації, вони, як пишуть М. А. Резниченко та її співавтори, «не просто уважно вивчають персонал, але й активно сприяють особистісному і професійному зростанню кожного працівника, оскільки в такому разі люди більш охоче працюють в даній організації, гордяться своєю приналежністю до неї і прагнуть максимальною мірою реалізувати свій творчий потенціал» [62].

Слід підкреслити, що такому керівникові-лідерові звичайно притаманний високий рівень загальної і професійної культури. І перш за все йдеться саме про те, що його характеризує належна *культура управління*. Цілком очевидно, що вона постає важливим показником міри засвоєння ним ролі лідера. Вчені з Інституту психології РАН, який очолює справжній лідер колективу академік

А. Л. Журавльов, здійснили ретельне дослідження різних об'єктів управління. За результатами цього дослідження вони переконливо довели, що ефективність функціонування об'єктів істотною мірою визначається рівнем компетентності, професіоналізму й підготовленості не тільки керівників, а й виконавців. А цей рівень забезпечує саме лідерська компетентність керівника. Виявилось, зокрема, що якість управління і якість його культури залежать також від здатності виконавців самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції й самостійно виконувати ті чи інші виробничі завдання, від міри їхньої особистої відповідальності й прагнення обов'язково доводити до кінця ту чи іншу справу. Якщо ж виконавці прагнуть тільки демонструвати видимість активної діяльності, щоб догодити керівництву, то якість управління ними не має нічого спільного зі справжньою управлінською культурою.

Важливою умовою забезпечення належної якості управління має бути зацікавленість виконавців у кінцевих результатах своєї виробничої діяльності як невід'ємної частини й істотної передумови кінцевих результатів діяльності всієї організації. Необхідно, щоб вони не тільки якісно виконували свої функції та обов'язки, але й щоб переживали за спільну справу, щоб творчо підходили до своєї участі у її виконанні. Сформуванню у виконавців такого ставлення до праці й до організації, виходячи тільки з використання командно-адміністративних методів управління, практично неможливо. Досягти ж бажаного характеру засвоїв соціально-психологічні методи впливу на людей, на їхню емоційну сферу. Тому його стиль і методи керівництва, його взаємовідносини з персоналом характеризує висока культура управління. Ця культура допомагає провідним керівникам досягати успіхів в різних сферах – в бізнесі і політиці, в економіці і культурі, в освіті і науці. Однак вона полягає не тільки у використанні неформальних, а то і дружніх форм взаємодії з персоналом. Кожна конкретна ситуація звичайно потребує своїх, адекватних їй методів, а культура управління не виключає вимогливості і дисципліни.

4.4.. Управлінська діяльність як джерело культури управління

Сьогодні все більш широкому загалу як дослідників проблем соціального управління, так і керівників-практиків стає цілком зрозумілим, що ефективність управління не тільки визначальною мірою залежить від управлінської культури, але й вимагає її належного філософського осмислення. Тільки при такому підході можна усвідомити глибинний сенс, сутність і призначення самого феномену управління, його цілі й завдання, можливості та обмеження. Завдяки філософському осмисленню та за його допомогою відкривається не просто роль і значення культури управління та її місце в успішному досягненні цілей управлінської діяльності, але й її світоглядна та логіко-методологічна основа професійного мислення керівника.

Не менш важливою особливістю успішної діяльності керівника виступає і глибоке розуміння ним ролі і значення психологічних аспектів управління, врахування психології працівника і колективу, як, до речі, і своїх психологічних якостей і характеристик. Знання й розуміння психології управління та доречне використання цих знань постає одним з показників професійної компетентності керівника та його управлінської культури.

Сама психологія управління є спеціальною галуззю психологічної науки, предметом дослідження якої виступають, по-перше, особливості психічних станів, процесів і особистісних рис і якостей керівника як суб'єкта управління; по-друге, психологічна специфіка організаторської і управлінської діяльності керівника, його взаємовідносин з працівниками керованої ним організації, уміння регулювати відносини в колективі та впливати на стан психологічного клімату; по-третє, психологічні закономірності взаємодії суб'єкта управління з його об'єктом в тих управлінських підсистемах, які, власне, й виступають предметом вивчення психології управління.

Таким чином, сфера вивчення психології управління охоплює сьогодні психологічні особливості конкретної особистості, групи людей чи їх колективу

та організації у цілому як суб'єктів і об'єктів управління, а також психологічні закономірності взаємодії керівника як суб'єкта управління з його об'єктами та умови забезпечення належної якості та ефективності управління спільною діяльністю людей і успішного досягнення її цілей.

Як пишуть В. М. Бабаєв і його співавтори, «на численних життєвих прикладах легко впевнитися, що ефективність діяльності будь-якої соціальної системи визначальною мірою залежить не тільки від складу і кваліфікації працівників, а й від визначення цілей і стратегії розвитку цієї системи, від характеру організації спільної діяльності людей, її координації та контролю, іншими словами, від якості управління та особистості керівника» [БД, с. 180]. Тому дослідження психологічних проблем управління й необхідних для його успішного здійснення особистісних рис і якостей керівника зумовлюють інтерес і привертають увагу багатьох філософів, психологів, соціологів, фахівців з теорії і практики менеджменту.

Певною мірою саме через це сьогодні існує значна розбіжність поглядів на філософію управління та на загальну структуру професійно і соціально значущих якостей керівника, здатних забезпечити належну ефективність спільної діяльності людей, підходів до їх визначення й оцінки. Наприклад, О. А. Урбанович зазначає, що за результатами численних психологічних досліджень переконливо встановлено, що «в управлінській діяльності керівників різних рангів існує низка спільних характеристик, які дозволяють моделювати основні якості керівника» [У, с. 49].

Посилаючись на результати різних авторів, вчений наводить такі риси і якості керівника, що найчастіше зустрічаються:

- *інтелект*. Він повинен бути вищим за середній, однак не на рівні геніальності. Істотну роль відіграє також здібність до розв'язання складних і абстрактних проблем;

- *ініціатива та ділова активність*. Передбачає наявність мотиву до дії, самостійність і кмітливість;

- *впевненість у собі*, пов'язана з високою самооцінкою компетентності і високим рівнем претензій;

- так званий *«фактор гелікоптера»*, тобто здатність підніматися над деталями і сприймати ситуацію у більш широкому контексті [там само].

Можна впевнено стверджувати, що наведені особистісні якості керівника пов'язані з розвитком як його професіоналізму, так і рівня його управлінської культури. Більш того, розвиток і належні послідовні прояви цих рис і якостей в практиці управлінської діяльності керівника виступають свідченням глибокого осмислення ним сенсу цієї діяльності й наявності чіткої системи принципів та уявлень про неї, сукупність яких і є його філософією управління.

Водночас здатність керівника аналізувати психологічні характеристики як своєї особистості, так і особистостей своїх підлеглих виступає свідченням того, що його філософія освіти має яскраву прикладну спрямованість. Іншими словами, вона дійсно може вважатися концентрованим вираженням культури управління і в цій якості забезпечує широке розуміння керівником ефективності його управлінської діяльності. Це розуміння охоплює не тільки традиційний сенс ефективності як співвідношення досягнутих результатів і витрачених для їх досягнення ресурсів, але й рівень психологічного комфорту працівників та їх задоволення самою діяльністю й приналежністю до даної організації.

Цікавий філософський аспект проблеми формування культури управління відкриває аналіз ще однієї цікавої суперечності. Це суперечність, притаманна самому феномену управління. Вона пов'язана з необхідністю невідкладного розв'язання керівником маси повсякденних справ і в той же час з потребою стратегічного бачення ним шляхів, засобів та способів забезпечення сталого функціонування й неперервного розвитку керованої ним організації. Здатність керівника успішно поєднувати ефективне виконання поточних справ і бачення перспектив розвитку вимагає від нього розвиненого інноваційного мислення, яке стає можливим лише за умови його високої управлінської культури.

Аналіз філософських і психологічних аспектів культури управління дає змогу розкрити її глибинні зв'язки з цілями, змістом і характером управлінської

діяльності керівника та суспільними вимогами до неї. Результати цього аналізу дозволяють також визначити взаємовплив культури управління і процесів демократизації суспільного життя і соціального прогресу.

Кращий досвід світового менеджменту переконливо свідчить про те, що культура управління виступає важливим чинником ефективності управлінської діяльності не тоді, коли вона тим чи іншим чином «нав'язується» керівникові зовні, а тоді, коли він сам на основі осмислення й узагальнення свого власного досвіду впевнюється в істотній ролі цієї культури у забезпеченні бажаної якості й ефективності своєї професійної діяльності, а відтак і в отриманні очікуваних результатів спільної діяльності керованих ним людей.

Дійсно, критичний самоаналіз разом з наявністю у керівника системи чітких принципів і положень філософії управління дозволяє йому усвідомлено розглядати виконання своїх звичних професійних функцій як один з важливих і специфічних різновидів людської діяльності. Прояв її специфіки полягає у спрямуванні на організацію й координацію участі різних людей та їх груп у спільній діяльності заради досягнення заздалегідь визначених цілей. При цьому слід розуміти, що джерело управлінської діяльності міститься у ній самій. Це означає, що вона являє собою процес, який саморозгортається в системі координат природних і соціальних умов, що здійснюють істотний вплив на його зміст і характер, в тому числі й на культуру дій керівника.

Соціальний характер управління як визначальної умови самого існування суспільства й одного з найважливіших механізмів забезпечення нормального співіснування і взаємодії індивідів вимагає чіткого визначення системи цілей і принципів, норм і правил здійснення управлінської діяльності. Адже діяльність взагалі автори філософського словника за редакцією А. П. Алексеєва вважають як форму «існування людського суспільства; прояв активності суб'єкта, яка виражається в доцільній зміні навколишнього світу, а також у перетворенні людиною самої себе». Вони при цьому спеціально підкреслюють ту обставину, що «діяльність носить усвідомлений характер, вона включає в себе мету, засіб, результат і сам процес» [91]. Оскільки ж активність керівника, суб'єкта

специфічної управлінської діяльності, спрямована на організацію і координацію дій працівників з різними професійними й особистісними якостями, різними цілями і прагненнями, вона зі всією необхідністю вимагає певних внутрішніх механізмів, які б дозволяли узгоджувати ці відмінності й підпорядковувати їх загальним цілям відповідної соціальної системи.

Виявляється, що одним з найдійовіших механізмів такого узгодження, який до того ж ще й здатний забезпечувати належну ефективність управління, виступає управлінська культура керівника. Цікаво при цьому, що джерелом цієї культури виступає сама управлінська діяльність. Дійсно, сутність феномену діяльності передбачає необхідність у механізмах не тільки узгодження цілей, прагнень та інтересів її учасників, а й координації та регуляції самої діяльності. Перш за все ця діяльність потребує забезпечення належної ефективності, тобто максимально можливого досягнення бажаних результатів при мінімізації витрат різних видів ресурсів, в тому числі людської фізичної та емоційної енергії.

Слід визнати, що в процесі свого історичного розвитку суспільство не тільки поступово вдосконалювало засоби виробництва та використовувані виробничі технології, але й розробляло та застосовувало нові форми й підходи до організації управління. При цьому паралельно з їх пошуком відбувалось осмислення сенсу управління, а одним із надзвичайно важливих результатів цього осмислення ставало формування культури управління.

Таким чином, сама практика управлінської діяльності виступає основним джерелом формування і розвитку культури управління як безпосередньо, відповідно до потреб забезпечення бажаного рівня ефективності управління, так і опосередковано, в результаті осмислення, аналізу та узагальнення досвіду професійної діяльності і конкретного керівника, і управління взагалі як складного адміністративно-організаційного і соціально-психологічного явища. При цьому необхідно зробити два такі зауваження. По-перше, своєрідним каталізатором процесу розвитку культури управління виступає рівень загальної культури керівника, який може і прискорювати цей процес, і гальмувати його. По-друге, управлінська діяльність не тільки сама виступає джерелом культури

управління, але й зазнає істотного впливу з боку цієї культури. І як об'єкт її впливу, управлінська діяльність може істотно вдосконалюватися.

Така складна система взаємозв'язків між сенсом професійної діяльності керівника та притаманною йому культурою управління зумовлює необхідність розглядати їх у цілісній єдності. Це означає, що об'єктивний прояв управління як важливого соціального феномену і являє собою управлінську діяльність, інтегральною характеристикою якої, як, до речі, і самого феномену управління й виступає культура управління. Більш того, вона здатна активно впливати й на розвиток загальної культури керівника. Ці зв'язки наочно наведено на рис. К.

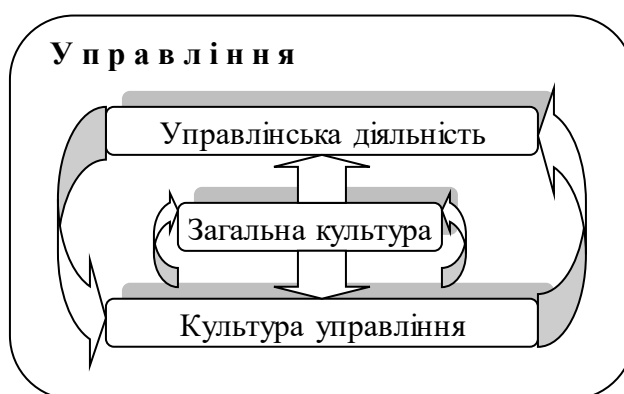


Рис. 19. Взаємозв'язок між управлінською діяльністю і культурою управління

Вплив культури управління (в принципі, і самої управлінської діяльності керівника) на розвиток його загальної культури може бути як безпосереднім, так і опосередкованим. Безпосередній вплив відбувається внаслідок системного характеру культури як складного суспільного феномену, в якому всі складники перебувають у тісному взаємозв'язку і взаємодії. І ті компоненти культури управління, які пов'язані із забезпеченням гуманістичних взаємовідносин між керівником і підлеглими, цілком природно позначаються на рівні його загальної культури, збагачуючи чи збіднюючи її залежно від цих взаємовідносин.

Опосередкований вплив культури управління й управлінської діяльності на загальну культуру керівника також відбувається через його взаємодію та спілкування зі своїми підлеглими. Прояви їхньої культури, часто незалежно від бажання керівника здійснюють вплив на нього та на його культуру, навіть коли

він цього не помічає і не усвідомлює. У будь-якому разі система взаємовпливів між управлінською діяльністю, культурою управління і загальною культурою керівника, наведена на рис. К, свідчить, що саме управлінська діяльність постає основним джерелом культури управління. Ця ситуація зумовлена визначальною роллю управлінської діяльності у забезпеченні належного рівня ефективності суспільного виробництва, а отже й нормальної життєдіяльності соціуму.

Дійсно, управління пронизує буквально всі сфери суспільного буття, в тому числі й саму культуру. Безумовно, його прояви є різними в різних сферах, як і інтенсивність та сила управлінського впливу на функціонування і розвиток цих сфер. Однак в кожній з них ефективність як самого управління, так і тих процесів, на які воно спрямоване, істотною мірою залежить від рівня професійної компетентності керівника та його загальної і професійно управлінської культури. Саме ці чинники визначають характер і результати діяльності персоналу та його ставлення до своєї діяльності та до керівника.

В процесі набуття управлінського досвіду і вироблення свого особливого стилю керівництва керівник не тільки оволодіває технологічними навичками своєї професійної діяльності, але й розвиває характерний для неї тип мислення. Цілком зрозуміло, що професійно управлінське мислення керівника формується під переважним впливом його діяльності й виступає основним інструментом уявного моделювання ситуацій, розв'язання яких вимагає його управлінських дій та рішень. Таким чином, управлінська діяльність керівника постає основним джерелом розвитку його професійного мислення. А це мислення є невід'ємним компонентом культури управління і одним з її характерних проявів.

В характері професійного управлінського мислення керівника отримують своє належне відображення знання й розуміння ним сутності й закономірностей управління, організаційно-технологічні та логіко-методологічні його аспекти, філософія, етика і психологія управління. Розуміння керівником свого місця і ролі у забезпеченні належної ефективності діяльності людей та організації у цілому і стає втіленням рівня розвитку його професійного мислення і культури управління. Воно піднімає управлінську діяльність на рівень своєрідного

мистецтва. Свого часу відомий американський державний і політичний діяч Роберт Макнамара стверджував, що управління є найбільш творчим видом мистецтва, воно є мистецтвом мистецтв, оскільки воно є мистецтвом створювати таланти. Таке управління на наш погляд, є «вищим пілотажем».

Відомий фахівець у галузі теорії, практики і мистецтва управління В. І. Кноррінг цілком справедливо вважав, що «у керівника будь-якого рангу, який щодня, щогодини спілкується з людьми, немає нічого, крім Слова і знання принципів і методів мистецтва управління. Але це велика сила, якщо ти Майстер». Вчений наводить відому історію, коли «Америка, та і увесь світ були приголомшені висновками Технологічного інституту Карнегі: якщо фахівець у галузі промислового виробництва досяг крупних успіхів, то цими своїми досягненнями він зобов'язаний на 15 % своїм спеціальним знанням, а на решту 85 % – своїй здібності керувати людьми, таланту керівника, знанню людської природи». Таким чином, підкреслює автор, «завдання керівника – створити такі умови, щоб колектив працював з максимальною віддачею» [31].

А серед цих умов найбільш дійовими уявляються висока управлінська культура та вміння спілкуватися і взаємодіяти зі своїми підлеглими як її прояв і цілеспрямована практична реалізація. Сферою ж реалізації ж цієї культури і виступає управлінська діяльність, яка водночас породжує професійну культуру керівника і розвивається під її впливом що стає вираженням зворотного зв'язку. Таким чином, його управлінська діяльність отримує можливість постійного вдосконалення за рахунок самонавчання керівника і розвитку його професійної компетенції та управлінської культури.

Навчатися ж, за словами Р. Л. Акоффа, «означає досягати більш високих результатів діяльності у незмінних умовах». Вчений підкреслює при цьому, що «ми навчаємося на власному досвіді й досвіді інших». Вкрай важливою має вважатися і його думка стосовно того, що «система нездатна навчатися і адаптуватися, якщо її менеджменту не притаманні такі здібності. Тому система, яка прагне до ідеалу, повинна мати систему управління, здатну навчитися навчатися та адаптуватися» [32]. Остання теза виступає переконливим

свідченням того, що належний характер і ефективність управлінської діяльності та успішна реалізація нею функції джерела культури управління не можуть здійснюватися автоматично. Необхідною умовою цього виступає активний цілеспрямований управлінський вплив керівника як на систему, так і на самого себе, на постійне підвищення свого професіоналізму та управлінської культури.

РОЗДІЛ VI.
ФІЛОСОФСЬКІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ
КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ

5.1. Культура в системі філософії управління

Уявляється цілком очевидним, що філософія управління вже сама по собі має розглядатися не тільки як надійне світоглядне і методологічне підґрунтя теорії і практики управлінської діяльності, але й як важливий показник рівня загальної та професійно-управлінської культури керівника. Вона являє собою один з надзвичайно дійових чинників успішного функціонування і розвитку будь-якої організації, фірми чи підприємства, а отже й належної ефективності управлінської діяльності керівника.

Оскільки філософії притаманна значна толерантність, вона припускає множинність поглядів на той чи інший об'єкт, феномен чи явище, можливість різних підходів до їх трактування. Це ж повною мірою стосується і розуміння сутності філософії управління. Існує принаймні два основних підходи до цього її розуміння. Згідно з першим підходом під філософією управління мається на увазі прагнення і схильність керівника до певної рефлексії, до осмислення самої сутності управління, змісту й характеру своєї управлінської діяльності та її впливу на керованих ним людей та на їхнє ставлення до виконання своїх функцій. Така його рефлексія може бути переважно спрямованою на пошук шляхів, способів і засобів підвищення ефективності управління, а відтак і ефективності спільної діяльності його підлеглих, надійне отримання бажаних чи очікуваних результатів цієї діяльності.

Другий підхід до розуміння філософії управління виходить з уявлення про цілісну єдність філософських наук у їх системному застосуванні до такої специфічної прикладної сфери, якою й виступає феномен управління людьми та їх організованою спільною діяльністю. Цей підхід передбачає перш за все чітке визначення онтологічного статусу управління, аналіз його гносеологічних аспектів та умов його трансформації на одну з важливих життєвих цінностей

для керівника як людини, що професійно здійснює управлінську діяльність. Саме в такому разі виникають реальні підстави сподіватися на формування ціннісного сприйняття своєї діяльності й своєї належності до даної організації у виконавців або, принаймні, у їх переважній більшості. Ось чому аксіологія управління як філософське вчення про цінності у його застосуванні до сфери управління соціальними системами набуває виключної важливості.

Якщо перший підхід є характерним переважно для керівників-практиків, то другий скоріше притаманний фахівцям у сфері теорії управління людьми та соціальними системами різного характеру і призначення. Його використовують і окремі керівники з високим рівнем загальної і професійної культури, яким притаманна широта інтересів. Їх по-справжньому цікавлять складні проблеми сучасності й можливості їх розв'язання. Тому у них виникає потреба глибокого пізнання світу і себе в ньому. І у них є розуміння, що пізнання найзагальніших закономірностей функціонування світу, суспільства і самої людини, її буття й діяльності, її мислення та його загальної спрямованості вимагає чіткого загальнофілософського підходу.

Сутність цього підходу й полягає в розумінні філософії управління як системної єдності онтологічних і гносеологічних аспектів цього важливого суспільного феномену, його ціннісного сенсу, його логіки і методології, етики і навіть естетики. Іншими словами, філософія управління розглядається тут як своєрідна проекція загальнофілософських закономірностей, понять і категорій на такий специфічний феномен, яким виступає управління людьми, їхньою діяльністю і різними соціальними системами загалом.

У зв'язку з цим В. С. Дієв пише, що «сучасне управління – це не тільки сукупність вузькоспеціалізованих дисциплін, які мають виключно прикладне значення, але й певна світоглядна єдність, вписана в контекст сучасності. І філософія управління призначена слугувати загальним концептуальним і міждисциплінарним підґрунтям, яке забезпечує цілісність сприйняття і розуміння цього феномену» [66]. Вважаємо за необхідне додати також, що філософія управління допомагає глибокому розумінню не тільки сутності

управління, а й шляхів і способів його вдосконалення, його застосування для певного узгодження різновекторних цілей, прагнень та інтересів працівників з цілями їх спільної діяльності, на успішне досягнення яких, власне, і спрямовується управління як професійна діяльність керівника.

Філософія управління виходить з того, що управління є проявом більш загального феномену самоорганізації, яка має розглядатися як фундаментальна властивість систем об'єктивної реальності. В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч і О. С. Пономарьов, аналізуючи сутність феномену управління, зазначають з цього приводу, що «будь-яка система завжди існує в полі дії величезної кількості внутрішніх і зовнішніх чинників найрізноманітнішого характеру, які перебувають у складній взаємодії між собою. Самоорганізація є своєрідною рівнодіючою впливу цих чинників, результатом всієї сукупності хаотичних процесів, що відбуваються в будь-яких системах. Результат же її дії визначає загальний тренд численних змін, що відбуваються в системі». На переконання вчених, сама «сутність самоорганізації полягає у своєрідному внутрішньому «прагненні» системи позбутися зайвої, надлишкової енергії, зняти зайве збудження і перейти у стан відносної динамічної рівноваги» [107].

Таким чином, самоорганізація є всезагальним атрибутом систем будь-якої природи. Управління ж відрізняється від феномену самоорганізації, по-перше, своєю чіткою цілеспрямованістю. По-друге, воно з'являється тільки з появою людини та з її участю у спільній з іншими людьми діяльності. По-третє, цілі та сенс управління постійно розвиваються разом з розвитком людини, з розвитком її продуктивних сил і виробничих відносин. По-четверте, управління пов'язане з усвідомленням людьми певної потреби та його трансформацією в цілі й діяльність, спрямовану на їх досягнення і задоволення цих цілей. По-п'яте, для їх досягнення управління має враховувати різноманітні цілі учасників спільної діяльності й певною мірою узгоджувати їх. А для цього суб'єкт управління має не тільки глибоко розуміти сенс і сутність управління, але й володіти належною технологією управління та його культурою.

В загальній структурі філософії управління чільне місце посідає ділова етика, оскільки вона визначає характер взаємовідносин керівника з підлеглими, а відтак і ефективність його управлінської діяльності. Тим більш, що саме етика виступає визначальним чинником духовно-культурного світу керівника та його команди, основним підґрунтям психологічного клімату в колективі. Далеко не випадково ще М. О. Бердяєв свого часу писав, що етика не може бути тільки пізнавальною філософською дисципліною. Вона являє собою моральнісно-духовний акт, завершальну частину філософії духу. Ось чому, на наш погляд, етика управління, як і моральнісна культура суспільства взагалі істотно залежить від загального стану, в якому перебуває соціокультурний простір, та від тієї системи життєвих цінностей, які визначають духовний світ соціуму.

Культура управління виступає, перш за все, прояв загальної і професійної культури керівника. Тому в загальній системі філософії управління вона має уособлювати його індивідуальність і відображати рівень розвитку здатності його підпорядковувати свої дії, емоції й поведінку, свій стиль керівництва як вимогам положень і принципів управлінської культури, так і тим суспільним очікуванням, які характеризують бажаний результат його діяльності. У зв'язку з цим філософію управління, яку сповідує керівник, з одного боку, слід вважати невід'ємною складовою частиною його професійної культури. З іншого ж боку, сама культура управління повинна підпорядковуватися системі методологічних принципів і положень, які безпосередньо впливають із загальної філософії управління. В цьому ми бачаємо прояв діалектики взаємовідносин і взаємодії філософії управління та його культури.

Формуванню і розвитку цих взаємовідносин і взаємодії істотною мірою сприяє послідовне дотримання керівником цільової спрямованості й системи методологічних принципів в процесі здійснення управлінської діяльності. Цільовий підхід взагалі має розглядатися як основний і найбільш поширений у практичній реалізації управління соціальними системами різного масштабу і призначення. Він особливо виявляється необхідним при управлінні великими системами, якими є регіональні, галузеві чи загальнодержавні організаційні,

виробничі, економічні та інші системи. Використання цільового підходу до організації управління ними вимагає орієнтації всієї філософії управління, його культури і методології управлінської діяльності на успішне досягнення заздалегідь визначених і всебічно обґрунтованих цілей відповідної системи. При такому підході домінанта управління впливає з місії цієї соціальної системи і визначається стратегією її функціонування і розвитку, цілями й завданнями організованої діяльності персоналу.

Методологія управлінської діяльності як елемент високої управлінської культури керівника і важливий показник ефективності її функціонування являє собою цілісну сукупність принципів, використання яких і забезпечує бажаний характер цієї діяльності й можливість успішного досягнення цілей організації. Загальну множину цих принципів можна згрупувати у дві відносно самостійні підмножини. Перша з них стосується будь-якого різновиду людської діяльності й тому носить загальнометодологічний характер. Вона включає такі положення. Перш за все, це *принцип системності*, який полягає у виборі сенсу і характеру діяльності з урахуванням всієї сукупності взаємозв'язків як між елементами об'єкта, на який спрямована діяльність, так і між цим об'єктом і зовнішнім середовищем. Цей принцип передбачає також урахування суперечності цілей функціонування і розвитку об'єкта. Стосовно управлінської діяльності принцип системності означає вибір цілей і способів управління з урахуванням характеру і особливостей конкретної ситуації й політичних, економічних, соціальних, правових, екологічних, психологічних та інших умов, в яких відбувається функціонування керованої системи.

Принцип цілісності передбачає розгляд об'єкта діяльності з позицій його внутрішньої єдності й відносної відокремленості від зовнішнього середовища. В методології управлінської діяльності та в її культурі цей принцип означає необхідність підпорядкування всіх функціональних і організаційних підрозділів загальним цілям керованої системи. Тому всі дії й рішення керівника мають спрямуватися на узгодженість функціонування цих підрозділів, на застосування

єдиних принципів, підходів і оцінок, які впливають з прийнятих критеріїв ефективності діяльності та її сприяння досягненню стратегічної цілей.

Принцип інтегрованості виступає важливою передумовою ефективності узгодження критеріїв оцінки діяльності кожного працівника і підрозділу й умовою їхнього підпорядкування завданням функціонування організації як цілісного організму. Він забезпечує можливість зведення специфічних оцінок виконання різних функцій, завдань і видів робіт до єдиного показника. Це дає можливість інтегрувати інтереси і прагнення учасників спільної діяльності в норми корпоративної культури, в стиль управління та його передбачуваність.

Принцип головного елемента означає, що необхідно в будь-якій складній проблемній ситуації визначити той елемент, цілеспрямований та адекватний управлінський вплив на який допомагає успішно подолати цю ситуацію. Тому культура управління з позицій цього принципу і означає уміння і здатність керівника швидко і безпомилково відшукати той елемент і той характер впливу на нього, які б забезпечували ефективне досягнення бажаного результату.

Принцип історизму полягає в тому, що функціонування і розвиток будь-якої організації чи її підрозділу відбуваються не тільки під впливом управління, його технології і культури, а й під відчутним впливом традицій, що поступово складаються в колективі й потім трансформуються в норми корпоративної культури, правила внутрішнього розпорядку й інші формальні та неформальні регулятивні механізми. Їх істотна роль і вимагає від керівника враховувати ці традиції у своїй управлінській діяльності і сприяти їхньому спрямуванню на підвищення успішності та ефективності діяльності організації.

Загальнометодологічний *принцип розвитку* означає, що будь-яка система, організація чи установа, фірма чи підприємство прагнуть підвищувати рівень ефективності свого функціонування заради зміцнення своїх позицій, зростання ефективності діяльності, добробуту і соціально-психологічного самопочуття працівників. А цього можна досягти тільки за рахунок постійного розвитку як у сфері самої діяльності та управління нею, так і у сфері духовності людей і рівня культури їхньої праці та культури управління.

Принцип діалектичної суперечності полягає в тому, що будь-якій системі практично завжди притаманні внутрішньо іманентні суперечності. Культура управління полягає у здатності керівника вбачати в них не якісь вкрай небажані неприємності, а реальні передумови і джерела подальшого плідного розвитку, які може відкривати розв'язання цих суперечностей.

Принцип каузальності означає об'єктивність існування чітких причинно-наслідкових зв'язків як одного з проявів тієї загальної властивості, якою постає самоорганізація. В методології управлінської діяльності і в культурі управління проявом принципу каузальності має вважатися те, що кожна ситуація, кожний як позитивний, так і негативний результат управлінських дій і рішень, кожний успіх чи прикра невдача керівник завжди мають свою певну першопричину. Ось чому успішне подолання таких проблемних ситуацій і невдач різного виду й характеру вимагає від керівника справді дійової управлінської культури. Це означає, що в таких випадках він повинен зосередити всю свою увагу, зусилля й енергію, свій владний, інтелектуальний та емоційний потенціал і професійну компетентність не на пошуку й покаранні винних за виникнення відповідної ситуації та її наслідки, а на системному аналізі ситуації, пошуку та усуненні реальних причин, які дійсно й спричинили цю ситуацію. Тим більш, що частіш за все в поле зору керівника попадають не справжні винуватці проблемних ситуацій, а так звані «стрілочники», на них хтось і перекладає відповідальність.

Ще одним проявом культури управління в цих ситуаціях має вважатися те, що головна мета покарання винних полягає у формуванні в них системного мислення, здатності своєчасно передбачати можливості виникнення подібних ситуацій та прийняття заходів з їх запобігання чи усунення самих можливостей їх виникнення. Саме системне мислення зобов'язує враховувати всі обставини, що супроводжують діяльність людини, й бути готовим нести відповідальність за можливі результати й наслідки тих чи інших своїх дій і рішень.

Крім множини загальнометодологічних принципів, з дотриманням яких має здійснюватися будь-яка людська діяльність, існує ще й група специфічних принципів, які стосуються певної конкретної діяльності й виступають певною

конкретизацією загальнометодологічних до її особливостей. Так, стосовно власне управлінської діяльності специфічні принципи методології її здійснення виступають результатом теоретичного і філософського осмислення сутності та призначення управління й узагальнення досвіду світового менеджменту. Вони виступають як своєрідна прикладна методологія управління, містять положення і норми, обов'язкові для керівника, а їх дотримання є важливим проявом рівня його професійної культури. Цими нормами і положеннями є: принцип моральної домінанти управління, принцип інформаційного забезпечення, принцип обов'язковості, принцип довіри до працівників принцип гуманності, принцип справедливості, принцип послідовності і принцип правової відповідальності. Вони істотно впливають на ставлення людей до керівника.

5.2. Культура управління і психологічний клімат організації

Високий рівень володіння керівником нормами загальної, професійної та корпоративної культури відкриває йому реальні можливості не тільки успішно забезпечувати необхідну ефективність управління, а отже й бажану якість спільної діяльності учасників керованої ним організації, але й здійснювати істотний позитивний вплив на формування і розвиток особистісного творчого потенціалу кожного працівника. Такий його цілеспрямований вплив активно сприяє розвитку їхньої професійної й соціальної компетентності й підвищенню духовно-культурного рівня. Прагнучи системно прищеплювати своїм підлеглим високі життєві цілі й цінності, керівник тим самим працює водночас і на рівень ефективності діяльності організації, на підвищення якості її продукції, а отже й на зміцнення конкурентоспроможності й ринкових позицій.

Цілі й характер управлінської діяльності сучасного керівника поступово змінюються відповідно до вимог науково-технічного і соціального прогресу, до демократизації суспільного життя й до особливостей формування і розвитку

громадянського суспільства. На ці процеси накладається зростання освітнього, професійного і загальнокультурного рівня працівників, посилюється міра їхньої само ідентифікації. В результаті набувають все більшого поширення командні методи діяльності, при яких команда однодумців не тільки вміє ефективно і при високій якості роботи виконувати складні завдання, але ще й характеризується спільністю життєвих цінностей, згуртованістю, товариськістю і множиною чітких норм корпоративної культури.

Досягнення колективом подібного стану вимагає від керівника високого рівня професійної і соціальної компетентності, розвинених морально-вольових якостей і високої загальної та управлінської культури. В першу чергу йдеться про його культуру взаємовідносин і міжособистісного спілкування. Крім того, надзвичайно важливу роль відіграє його педагогічна компетенція, його вміння навчати і виховувати підлеглих, сприяти розвитку у них загальної і професійної культури. І в цьому відношенні він виступає носієм і транслятором культури, свідомо й цілеспрямовано виконуючи свою специфічну культуру твірну місію. Професійний та особистісний авторитет керівника у поєднанні з розвиненими лідерськими якостями і владними повноваженнями дозволяє йому активно сприяти розвитку культури в соціальному просторі його впливу.

Вплив керівника на розвиток культури своїх підлеглих як виконання ним своєї культуротвірної місії вимагає такої побудови організації, за якої вона буде здатною навчатися й адаптуватися. В тому числі персонал має вміти навчатися культурі й адаптуватися до вимог керівника стосовно загальної і технологічної культури, культури праці і взаємовідносин. І перш за все ці вимоги мають стосуватися менеджменту, всіх працівників системи управління. Расселл Л. Акофф цілком справедливо пише з цього приводу, що «система не здатна навчатися й адаптуватися, якщо її менеджменту не притаманні дані здібності. Тому система, яка прагне до ідеалу, повинна мати систему управління, здатну навчатися навчатися й адаптуватися» [22].

Прагнення ж до ідеалу полягає в такій організації управління соціальною системою, яка орієнтує цю систему і її працівників на високу ефективність

праці, а вона неможлива без належної і загальної, і виробничої, і корпоративної культури. Культура ж міжособистісних взаємовідносин і спілкування взагалі виступає тим чинником, який забезпечує належну ефективність організації спільної діяльності людей та управління нею. І у її впровадженні в діяльність організації надзвичайно важливу, навіть вирішальну роль відіграє керівник. Він повинен сам мати чітку систему моральних принципів і життєвих цінностей і наполегливо прищеплювати їх своїм підлеглим. Чільне місце в цій системі має належати професійній і корпоративній культурі, яка сьогодні трансформується в істотний чинник успіху організації та її конкурентоспроможності.

Інший відомий фахівець у сфері управління Пітер Ф. Друкер впевнений в тому, що «організація повинна мати систему цінностей, як люди – моральні принципи. Щоб службовець ефективно працював в організації, його моральні принципи повинні співпадати з системою цінностей організації». Вчений підкреслює, що ««співпадати» не означає «бути однаковими». Але вони мають бути близькими настільки, щоб не викликати конфліктів. Інакше працівника чекає розчарування, і він не зможе ефективно працювати» [23]. Додамо до цього, що забезпечення такого спів падання має розглядатися керівником як одне з важливих завдань його культуротвірної місії. Передумовами успішного виконання цього завдання виступають (рис. Ц), по-перше, висока загальна і професійна управлінська культура керівника, по-друге, розвинені педагогічні здібності, по-третє, інноваційна спрямованість мислення і стратегічний його характер. Більш того, ці якості він повинен постійно розвивати.

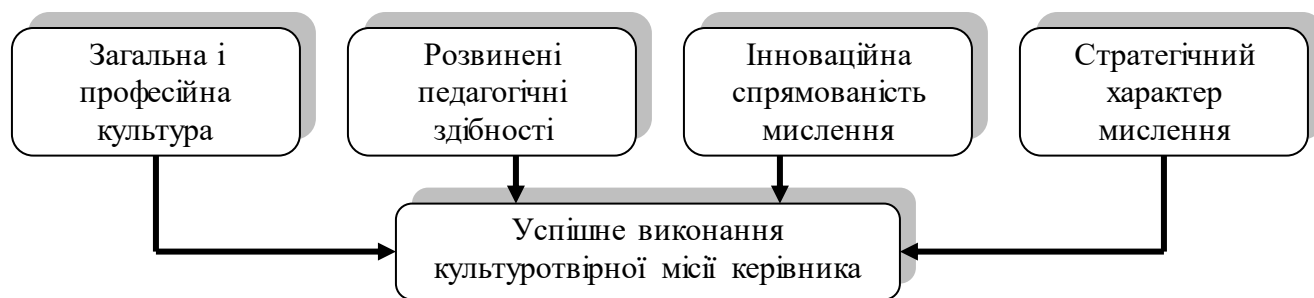


Рис. 20. Передумови успішного виконання культуротвірної місії керівника

Важливо підкреслити, що як і особиста висока культура керівника, так і його культуротвірна діяльність не тільки здійснюють істотний позитивний вплив на персонал, але й сприяють зміцненню його власного авторитету. Крім того, ці його якості стають вагомими чинниками формування й підтримання сприятливого психологічного клімату в організації й відіграють істотну роль у забезпеченні дотримання працівниками встановлених принципів, норм і вимог корпоративної культури. Особистий приклад керівника, який виступає взірцем поведінки і взаємовідносин між людьми, спонукає і працівників до постійного особистісного і професійного розвитку, до збагачення свого духовного світу й рівня своєї загальної і професійної культури.

Синергетичний характер взаємозв'язків, що утворюються в такому разі в організації, породжує своєрідний ефект хвильового впливу керівника на інші сфери суспільства. Дійсно, сприймаючи позитивний культуротвірний вплив керівника, його персонал не тільки прагне підвищувати свій культурний рівень, а й відповідним чином впливає на членів своєї сім'ї, на інших людей зі свого соціального оточення. А ті, у свою чергу, дають приклад розвитку культури й духовності через відповідні кола спілкування і взаємодії. Таким чином, хвилі культуротвірного впливу керівника при належному його характері розходяться далеко за межами безпосередньо його організації й суто виробничих зв'язків. Ці хвилі породжує і спілкування керівника та відповідних його працівників з партнерами, клієнтами, постачальниками, іншими представниками зовнішнього середовища. Демонстрація того, що культура і ділова етика у поєднанні із суто якісними показниками виробничої діяльності дають вагомі результати, зміцнює імідж організації й авторитет її керівництва.

Однак справжній сучасний керівник, якому притаманні не лише високий професіоналізм, культура й виразні лідерські якості, звичайно не обмежується тим пасивним впливом на персонал, який випливає з його особистого прикладу й авторитету. Він активно застосовує і свої владні повноваження, і можливості безпосереднього впливу на людей в процесі особистого їх прийому, в інших

випадках спілкування з ними, чи у своїх публічних виступах перед аудиторією з тим, щоб вказувати на прояви безкультур'я, на порушення норм і вимог поведінки й корпоративної культури. І навпаки, його публічна позитивна оцінка проявів високої культури поведінки і взаємодії та їх відповідного впливу на результати виробничої діяльності організації та її імідж.

Необхідно підкреслити, що в будь-якому разі всі зазначені риси і якості керівника безумовно необхідні. Однак для справжнього успіху культуротвірної місії керівника вкрай важливими чинниками є виробничі показники керованої ним організації, умови праці, добробут працівників, їх соціально-психологічне самопочуття в їх тісному взаємозв'язку і взаємозалежності.

Філософія культури управління взагалі й культуротвірної місії керівника та відповідних аспектів його діяльності зокрема виходить саме з пріоритету культури виробничої діяльності та її загальної гуманістичної спрямованості. Тому домінантою управлінської діяльності керівника та її культури має бути розвиток власної відповідальності й прищеплення відповідальності персоналові за якість і характер виконання перш за все своїх виробничих завдань і функцій. Оскільки ж вони істотною мірою залежать від загальної культури і культури праці, підґрунтям цієї відповідальності і виступає культура управління.

Відповідальність тісно пов'язана з такою рисою людини, як самоконтроль і передбачає постійне відстеження актів своєї діяльності, вчинків і поведінки та їх відповідності внутрішній логіці й доцільності. Відповідальність же керівника повинна бути набагато вищою за відповідальність працівника-виконавця. Тому самоконтроль особливо має бути йому притаманний. Як вже зазначалося в роботі одного з авторів цієї монографії, «в практиці управлінської діяльності поняття «відповідальність» носить не тільки моральнісний та правовий, але й соціальний і психологічний сенс, оскільки воно пов'язане з особливостями поведінки особистості чи групи людей в певній управлінській ситуації та впливу цієї поведінки на подальший розвиток ситуації» ПЧ, с. 147]. Більш того, культура поведінки керівника, особливо в складних нестандартних ситуаціях дає йому можливість продемонструвати не тільки притаманний йому високий

рівень культури управління, але й посилити свої дії, спрямовані на успішне виконання культуротвірної місії.

Характерно, що в складних проблемних ситуаціях відбувається прояві ще й його лідерських якостей, які дають додатковий імпульс культуротвірній діяльності. При цьому, за словами Є. М. Бабосова, «для ефективного виконання функцій лідерства структура особистісних якостей лідера має співвідноситися з особистими якостями, соціальними очікуваннями, діяльністю, інтересами і завданнями його підлеглих». Тому, як підкреслює вчений, «ефективно діючий лідер немислимий без здатності і навичок організації спільної діяльності з підлеглими, що передбачає у нього знання і вміння застосовувати різноманітні соціальні технології, перш за все пов'язані з самонавчанням і саморозвитком особистості» [54].

Оскільки у складних умовах сьогодення керівник повинен бути лідером, він має уміло застосовувати і соціальні технології, і свій управлінський досвід, і професійну культуру управління для формування сприятливих передумов для самонавчання і саморозвитку персоналу. Тому його культура має знаходити практичне втілення у формуванні й розвитку емоційно позитивно забарвленого психологічного клімату в організації. Адже цей клімат виступає визначальним чинником позитивного ставлення людей до роботи, організації і її керівника.

Як зазначено вище, культура управління і відповідальність керівника має як правовий і моральнісний, так і соціальний та психологічний сенс. З позицій філософії управління останній полягає в тому, що бажана ефективність спільної діяльності людей істотною мірою залежить від їх соціально-психологічного самопочуття. Позитивний характер цього самопочуття може бути забезпечений системною єдністю цілісної системи чинників. Основним з основних серед цих чинників виступає психологічний клімат в організації.

Психологічний клімат являє собою інтегральну якісну характеристику стану взаємовідносин в колективі організації, зумовлених цілями, інтересами та психологічними особливостями його членів. Цей стан може як сприяти, так і перешкоджати їхній взаємодії і процесі спільної діяльності. Особливістю

психологічного клімату слід вважати те, що він визначає стійкий емоційно-моральнісний стан колективу, в якому знаходять своє відображення настрої людей, домінуюча система життєвих цілей і цінностей, групова суспільна думка, ставлення один до одного, до організації і своєї діяльності й до цілей стратегічного розвитку.

Визначальним чинником, який забезпечує формування психологічного клімату в організації, виступає управлінська культура керівника та глибоке розуміння ним значення сприятливих взаємовідносин між працівниками для успішного досягнення цілей їх спільної діяльності. Вона ж водночас постає й важливим джерелом корпоративної культури, яка є невід'ємним елементом психологічного клімату як складного системного утворення. Тому впевнено можна стверджувати, що психологічний клімат являє собою середовище буття організації, існування системи взаємовідносин між людьми та водночас їхнього індивідуального і суспільного буття. Для забезпечення сприятливого характеру психологічного клімату необхідною умовою постає високий рівень психологічної культури кожного члена відповідного колективу. Формування, розвиток і дотримання цієї культури вимагає її наявності у керівника.

Психологічна культура, як пише відомий дослідник її проблем В. В. Рибалка, «на своєму вищому рівні виступає як здатність особистості свідомо засвоювати, формувати, зберігати, примножувати, актуалізувати і передавати психологічну цінність особистості як сутнісну людську силу, найпотужніший ресурс, потенціал, який забезпечує підвищення ефективності поведінки, предметної діяльності і життєдіяльності» [55]. Іншими словами, це активна позиція людини, спрямована на забезпечення комфортних умов для себе і для партнерів по спільній діяльності та інших людей.

Саме комфортність самопочуття людини в середовищі її професійної діяльності, взаємовідносин та взаємодії з іншими учасниками цієї діяльності стає потужним мотиваційним чинником якісного та ефективного виконання нею своїх виробничих функцій і завдань. Ця комфортність виступає основним джерелом гордості людини за свою приналежність до відповідного колективу

чи організації та її прагнення зберегти своє членство в ньому. Характерно при цьому, що психологічні чинники комфортного самопочуття людини часто можуть превалювати над суто матеріальними. А можливість професійного та особистісного розвитку посилюють задоволеність приналежністю людини до даного колективу. Приємне спілкування і плідна взаємодія з колегами стають визначальними чинниками, які утримують людину від переходу до іншої організації, навіть коли там пропонують їх більш високий заробіток.

Складність сутності та змісту поняття психологічного клімату знаходить своє відображення навіть у термінологічних підходах до його позначення. Так, певна частина дослідників вважають за доцільне використовувати термін «соціально-психологічний клімат», інша ж їх частина схиляється до вживання більш чіткого, на їхнє переконання, терміну «морально-психологічний клімат». В будь-якому разі необхідно підкреслити, що складність цього поняття полягає у тому, що взаємовідносини між людьми в колективі залежать не тільки від психологічних чи соціально-психологічних чинників, а й від морально-етичних, і духовно-культурних та життєво ціннісних чинників. Ось чому на характер психологічного клімату суттєвий вплив здійснюють всі відповідні аспекти поведінки людей та їх взаємовідносин.

Під соціально-психологічним кліматом прийнято розуміти настрій групи людей, який зумовлений їх участю у спільній діяльності та міжособистісними відносинами з її учасниками. Характер цього клімату визначається такими чинниками, як задоволеність роботою та її зміст, групова сумісність та згуртованість колективу, індивідуальні психологічні якості, стиль керівництва та міжособистісних взаємовідносин. Задоволеність людей своєю роботою може залежати від того, наскільки вона є цікавою для неї, наскільки відповідає її схильностям, освітньому і професійному рівню й можливості його підвищення та реалізації людиною свого особистісного творчого потенціалу. І безумовно, привабливість роботи і задоволення нею пов'язані з умовами праці та системою її оплати. А це все залежить від загальної і професійної управлінської культури

керівника, від його бачення сутності й ролі цієї культури та від його ставлення до людей і здатності враховувати їхні прагнення та інтереси.

Психологічний клімат в організації в принципі може бути різним, тобто він може сприяти успішній спільній діяльності персоналу і взаємовідносинам між людьми, а може й викликати непорозуміння та навіть конфлікти.. Для того ж, щоб він максимальною мірою відігравав свою роль сприятливого чинника, його доцільно поєднувати з загальною практикою переважного використання керівником соціально-психологічних методів управління, перш за все широкого застосування технології делегування повноважень. Важливого значення також набуває залучення людей до процесу підготовки і прийняття рішень.

Як пише В. Г. Смольков, «соціально-психологічні методи управління перш за все відрізняються своєю мотиваційною характеристикою, яка визначає напрям впливу». Додамо, що сама ця характеристика безпосередньо впливає з культури управління і стає результатом глибини розуміння керівником ролі мотивації у забезпеченні ефективності праці. За словами Смолькова, «серед способів мотивації виділяються навіювання, переконання, наслідування, залучення, спонукання тощо. Цілями застосування соціально-психологічних методів є забезпечення зростаючих соціальних потреб людини, її гармонійного розвитку і підвищення на цій основі трудової активності особистості і ефективної діяльності колективів» [90]. В умовах інноваційного розвитку, зумовленого науково-технічним та соціальним прогресом і постійним зростанням освітнього і професійного рівня працівників та продуктивності праці, позитивний характер психологічного клімату в колективі сприяє виникненню низки цікавих ефектів. Сьогодні, зокрема, як підкреслюють А. К. Саакян та його співавтори, «відбувається переростання праці переважно як засобу матеріального існування на працю переважно як засіб самореалізації і розвитку особистості» [116]. А для цієї самореалізації та успішного особистісного розвитку працівника вкрай бажаною умовою виступає його прагнення до самореалізації й розвитку. Таке прагнення стимулює сприятливий

психологічний клімат, при якому однією зі спільних життєвих цінностей і постає необхідність самореалізації й саморозвитку.

Сам психологічний клімат та прийнята в колективі організації чи фірми система життєвих цінностей істотною мірою формуються під безпосереднім цілеспрямованим впливом керівника. Успішність їх формування залежить від притаманної йому управлінської культури. Чіткість бачення керівником ролі цієї культури та необхідності неухильного дотримання її норм і вимог сприяє формуванню психологічного клімату і забезпечення його загальної сприятливої для працівників гуманістичної спрямованості. А це бачення виступає одним з проявів загальної, управлінської і психологічної культури керівника. Той же В. В. Рибалка чітко зазначає, що «психологічна культура як центральна складова загальної культури особистості – це цілісна, імперативна (а не декларована) її властивість, що базується на усвідомлених нею своїй цінності у суспільстві та у власній самооцінці, яка розвивається в процесі пізнання, засвоєння, зберігання, володіння, творення і використання нею психологічних знань, умінь, навичок, що мають пріоритетне значення в ієрархії усіх існуючих культурних і природних, духовних і матеріальних цінностей» [45].

Розвинена психологічна складова культури управління дає керівникові можливість так впливати на свідомість підлеглих, їхні почуття й настрої, потреби і переконання, звички і поведінку, щоб забезпечити формування відносин взаєморозуміння і співпраці, товарищескості і взаємодопомоги. Вона ж посилює позитивну мотивацію ефективної трудової діяльності персоналу, його трудову активність. Притаманна керівникові розвинена культура управління спрямовується ним на формування у людей розуміння суспільної значущості й цінності їхньої діяльності. А це не тільки істотно підвищує їхню самооцінку, а й породжує прагнення розвивати свої креативні здібності та використовувати їх з метою максимально реалізувати свій особистісний потенціал. Завдяки належній культурі управління, насамперед культурі спілкування керівника і персоналу йому вдається формувати у людей позитивне соціально-психологічне самопочуття. Особливо важливого значення набуває при цьому добре знання

керівником своїх підлеглих, їхніх цілей і бажань, прагнень та інтересів, їхніх труднощів і проблем. Привітне звернення, щире вітання, навіть просто запитання про настрій, про сімейні та особистісні проблеми, вже не говорячи про його щире готовність допомогти у їх розв'язанні, формують у людей позитивний емоційний стан і прагнення віддячити керівникові за увагу.

Разом з тим, культура управління та її філософія і психологія зовсім не виключають певної парадоксальності наведених положень. Справа в тому, що майже в кожній організації є і, напевне, завжди будуть працювати люди з істотно різними ставленнями до праці, до організації й до самого керівника. Певну їх частину складають ті, хто розуміє демократизм управління і ставлення припускають порушення технологічної і трудової дисципліни, нехтують своїми обов'язками і спільними цілями й інтересами. Такі прояви, крім безпосередніх проявів несуть у собі руйнівний потенціал. Тому у відносинах з ними керівник має виявляти твердість, жорсткість і вимогливість, які також слід розглядати як невід'ємні складові і культури управління, і забезпечення й дотримання того характеру соціально-психологічного клімату в організації, який є сприятливим для більшості працівників і для належного функціонування самої організації. Іншими словами, вплив культури управління на формування, дотримання і використання психологічного клімату має полягати не у відмові від вимогливості, а при необхідності й покаранні порушників. Неодмінним її проявом повинно бути доречне і достатньо обґрунтоване використання цих важливих засобів багатого інструментарію управлінської практики.

5.3. Культура управління як чинник соціального прогресу

Історія розвитку людської цивілізації свідчить про його надзвичайно складний і суперечливий характер. В ній істотні досягнення інколи можуть змінитися прикрими провалами, які серйозно гальмують цей розвиток протягом

достатньо тривалого часу. На нього накладається безліч різноманітних впливів об'єктивної і суб'єктивної, закономірної і випадкової природи. Однак загальний тренд еволюції самого суспільства, суспільних взаємовідносин і добробуту людей дозволяє говорити про соціальний прогрес. Цей прогрес значною мірою детермінується, по-перше, досягненнями науки, техніки і технологій, насамперед розвитком засобів виробництва, по-друге, розвитком суспільної свідомості, освітнього та кваліфікаційного рівня людей, по-третє, вдосконаленням суспільних відносин і управління суспільним виробництвом, по-четверте, поступовою демократизацією суспільного життя, по-п'яте, розвитком загальної і професійної культури, в тому числі значною мірою і культури управління. Безумовно, між вказаними чинниками та самим соціальним прогресом існує складна система взаємозв'язків, спільна дія яких утворює своєрідний синергетичний ефект. Його сутність, характер і прояви істотною мірою залежать від характеру управління всією множиною суспільних процесів, насамперед від культури цього управління. Тому для глибокого розуміння самого феномену соціального прогресу і його залежності від культури управління вкрай необхідно здійснити глибокий філософський і психологічний аналіз цієї культури та механізмів її впливу на процеси суспільного розвитку. За результатами цього аналізу можна визначити сутність, сенс характер взаємозалежності між культурою управління та особливостями і основними напрямками соціального прогресу.

Складність аналізу філософських та психологічних аспектів культури управління зумовлюють її розвинена структура, істотна поліфункціональність та множинність варіантів вибору методологічних підходів до цього аналізу. Системний же підхід до аналізу самої сутності культури управління вимагає уважного розгляду її загальної цільової спрямованості й того, як вона може позначатися на результатах її застосування в практиці управління, а відтак і на результатах діяльності як виконавців, так і відповідної організації у цілому.

Культура управління не є якимось абстрактним поняттям. Її неможливо відокремити від конкретного її носія, яким може виступати будь-який суб'єкт

управління – чи то формальний керівник, чи неформальний лідер. Тому роль культури управління та її носіїв у формуванні розуміння уявлень про сутність соціального прогресу та його логіки є лише окремим випадком більш загальної філософської, соціологічної і психологічної проблеми про роль особистості в історії. Перш за все йдеться про видатних особистостей і справжніх лідерів, чия діяльність вносить істотний вклад в суспільний розвиток в тому числі й завдяки успішній реалізації ефективних стратегій розвитку окремих соціальних систем.

Сьогодні, як зазначають М. А. Резниченко та її співавтори, «поступово стає загальновизнаною думка про те, що сам *соціальний прогрес* як результат спільної людської діяльності *підпорядковується певній логіці*» [66]. Основними положеннями цієї логіки є такі. По-перше, будь-які спільноти аж до суспільства у цілому є складними відкритими системами, які постійно зазнають впливу з боку множини чинників самої різної природи. А таким системам притаманні властивості самоорганізації, саморозвитку і самоуправління, які не залежать від дій і прагнень людей. По-друге, множина людей, яка й утворює соціальні системи, характеризується широким розмаїттям своїх потреб і цілей, прагнень та інтересів. Їхнє взаємопроникнення, інтерференція і взаємодія, часто навіть конфліктне зіткнення, роблять достатньо дійовим суб'єктивний чинник, який серйозно впливає на соціальні процеси. Тому, по-третє, результат дії цього чинника здатний і відповідати синергетичним закономірностям самоорганізації й саморозвитку, і суперечити їм, відповідно прискорюючи соціальні процеси чи гальмуючи їх і навіть спрямовуючи їх у зворотному напрямку. По-четверте, логіка соціального прогресу вимагає, щоб управлінська діяльність відповідала цим закономірностям. Тому культура управління й має виходити з глибокого розуміння керівниками вимог цієї логіки, з розуміння ними необхідності діяти у відповідності з її вимогами.

Оскільки цілі, прагнення й інтереси множини людей не співпадають між собою, для забезпечення нормального функціонування й розвитку суспільства люди напрацювали механізми певного їх узгодження у вигляді моралі, права та звичаїв. Ці механізми еволюціонують разом з розвитком самого суспільства,

однак у будь-якому разі логіка соціального прогресу вимагає від керівників неухильного дотримання норм і обмежень, передбачених цими механізмами, і жорсткого слідкування за їх дотриманням з боку персоналу. Таким чином, для забезпечення соціального прогресу культура управління має бути активною і наступальною. Це означає чітке визначення векторів розвитку соціуму і кожної соціальної системи відповідно до закономірностей самоорганізації й неухильне слідуванням цим векторам вже на етапах цілепокладання й вибору засобів та способів досягнення обраних цілей. На жаль, прояви людського егоїзму, як індивідуального, так і групового, у переважній більшості випадків призводять до свідомого нехтування чи скоріше несвідомого порушення вимог самоорганізації в процесі практичної діяльності людей і навіть в процесі управління нею. Результатами таких порушень стають все більш істотне руйнування навколишнього природного середовища яке є єдиним джерелом життєзабезпечення людини і суспільства, небезпечні та незворотні кліматичні зміни, численні небезпечні антропогенні й техногенні аварії і катастрофи. Ці явища сьогодні серйозно загрожують самому існуванню людської цивілізації й самої людини як біологічного виду. Вони змушують серйозно замислитися над тим, а чи не зарано цей вид самовпевнено й занадто самонадіяно назвали *Homo sapiens*. Сам сенс соціального прогресу багато хто, в тому числі серед керівників, вбачає у соціально-економічному зростанні, в підвищенні рівня матеріального добробуту населення. Однак, на жаль, часто це підвищення здійснюється за рахунок істотного погіршення стану довкілля, а відтак і якості життя людей. В той же час, як цілком справедливо пишуть С. О. Завєтний, О. С. Пономарьов та О. В. Нанка, «сам сенс соціально-економічного розвитку при всій його закономірності й невідворотності полягає не просто в ускладненні продуктивних сил, а у їх доцільному використанні на благо людини і людства». Для цього, на думку вчених, потрібна така система цілей. «По-перше, прагнення досягти істотного підвищення рівня продуктивності праці й можливості задоволення все більш складних і різноманітних індивідуальних і суспільних потреб. По-друге, необхідність звільнення людини від важких,

монотонних і шкідливих для її здоров'я видів діяльності. По-третє, припинення деструктивного впливу на навколишню природу як середовище проживання людини й гармонізація відносин в цілісній системі «людина – суспільство – природа – техносфера» [33]. Уявляється, що не тільки для успішного досягнення цих цілей, але навіть для їх належного усвідомлення необхідною умовою постає істотне підвищення рівня культури управління та її поширення на всі ланки і сфери управлінської діяльності. Це усвідомлення, трансформуючись у принципи й норми культури управління, має передбачати активне їх просування в маси, прагнення міцного їх засвоєння й дотримання буквально-кожною людиною. Тільки у такому разі соціальний прогрес може дійсно полягати в гармонійному зростанні добробуту, духовності й культури людей, належної якості їх життя. Тільки у такому разі він буде здатним зробити людину вільною, заможною, здоровою і щасливою.

Але для цього необхідно виховувати в людях життєву і громадянську активність, небайдужість та відповідальність. Не випадково відомий німецький філософ Карл Ясперс впевнений, що «коли знання сприяє ставленню до майбуття як до чогось невідворотного і переді мною постає тільки вибір, чи віддамся я течії, чи попливу проти неї, то такий прогноз, що сприймається легковірними людьми, отримує величезне значення; він посилює наполегливість і сприяє бездіяльності, оскільки складається враження, що й без моєї участі все відбудеться так, як має відбутися» [29]. Ми категорично стверджуємо, що не відбудеться. Адже сьогодні, в епоху глобалізації, динамічного інноваційного розвитку все настільки переплетено, що від дій і бездіяльності навіть однієї особистості може істотно залежати добробут, здоров'я, а то й життя тисяч, а то й мільйонів людей. Досить згадати, що практично всі крупні аварії й катастрофи останніх тридцяти-сорока років так чи інакше пов'язані з особистісним чинником. Він міг проявлятися як в недостатній професійній компетентності працівника чи керівництва або в їхній безвідповідальності. Таким чином, обидві ці причини значною мірою зумовлені недостатньою культурою управління, що помітно стримує науково-технічний і

соціальний прогрес, негативно впливає на здоров'я людей та на їхнє соціально-психологічне самопочуття. Оцінюючи взаємовплив і взаємозалежність між культурою управління та соціальним прогресом, необхідно перш за все чітко визначитися з критеріями оцінки процесів суспільного розвитку. Для цього уявляється недостатнім лише розуміння сутності й логіки цього розвитку керівниками різних рівнів. Вкрай необхідно формувати уявлення про неї, її норми, принципи і закономірності у широкого загалу виконавців, прищеплювати широким масам населення чітке уявлення про критерії соціального розвитку. Наприклад, при всій важливості рівня матеріального виробництва для забезпечення добробуту населення та задоволення індивідуальних і суспільних потреб, він все ж не може виступати критерієм соціального прогресу. Дійсно, сьогодні світова економіка на основі використання високих технологій виробляє величезні обсяги матеріальних і духовних благ. Однак водночас бідність лишається надзвичайно гострою і складною проблемою, що набула глобального характеру. Досить хоча б того факту, що більш як півтора мільярда людей не мають доступу до чистої питної води. Не можуть подолати злиденність і відсталість десятки країн, що раніше були колоніями різних імперій. Ось чому в якості інтегрального критерію соціального прогресу має бути показний, який би враховував і поєднував у собі поступальні зміни буквально у всіх сферах суспільного життя у їх системній цілісності при високій культурі управління процесами розвитку цих сфер. Як стверджує С. Е. Крапивенський, «таким інтегративним, а значить – найважливішим критерієм прогресу постає *рівень гуманізації суспільства, тобто стан в ньому особистості: міра її економічного, політичного і соціального звільнення, рівень задоволення її матеріальних і духовних потреб; стан її психофізичного і соціального здоров'я*» [К, с. 333]. Умовою ж досягнення такої свободи особистості виступає високий професіоналізм і культура управління на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Тому ділове спілкування виступає одним з основних інструментів і водночас однією з атрибутивних ознак управління. Тому і воно саме по собі, і особливо його культура є невід'ємними компонентами в загальній структурі

культури управління. Надзвичайно важливим різновидом ділового спілкування постає управлінське спілкування. Під ним звичайно прийнято розуміти спілкування керівника зі своїми підлеглими та з іншими людьми, яке відбувається в процесі виконання ним своїх управлінських функцій. Управлінське спілкування відіграє вкрай важливу й відповідальну роль в сучасній суспільній практиці тому, що воно виступає істотним чинником формування і визначення характеру функціонування соціокультурного простору. Крім того, значна частина людей часто схильна наслідувати дії і вчинки керівника, манеру його спілкування. Основною метою управлінського спілкування виступає забезпечення ефективного здійснення керівником функцій управління людьми та їхньою спільною виробничою діяльністю. Це означає належний характер організації цієї діяльності та її здійснення у відповідності із заздалегідь обраними цілями й існуючими обмеженнями правового, морального і соціокультурного характеру. При цьому ієрархічна організація самого управління зумовлює процеси здійснення управлінського спілкування у формі певної сукупності вертикальних інформаційних потоків, які послідовно та цілеспрямовано використовуються керівником в процесі здійснення ним управління персоналом і його виробничою діяльністю.

Управлінське спілкування керівника з тими чи іншими виконавцями або з колективом організації у цілому має бути спрямоване на забезпечення як належного розв'язання поточних завдань, так і успішного досягнення стратегічних цілей організації. Ось чому загальна структура сукупності інформаційних потоків використовуваних ним в процесі управлінського спілкування, об'єднує три такі специфічні за своїм цільовим призначенням і характером групи цих потоків:

а) командну, або директивну інформацію, призначену для доведення до виконавців сутності та змісту виробничих завдань. Ця група інформаційних потоків включає накази, розпорядження, інструкції тощо і передається від керівника до виконавців зверху вниз;

б) зворотний зв'язок, який складається з двох відносно самостійних потоків. Перший з них містить підтвердження відповідними виконавцями отримання командної інформації та її розуміння, тоді як другий призначений для повідомлення ними інформації про виконання отриманих завдань. Обидва ці потоки спрямовані знизу вгору і передаються від виконавців до керівника;

в) оцінну інформацію, за допомогою якої керівник дає оцінку характеру та якості виконання персоналом отриманих завдань і яка передається від керівника до виконавців зверху вниз (рис.А).

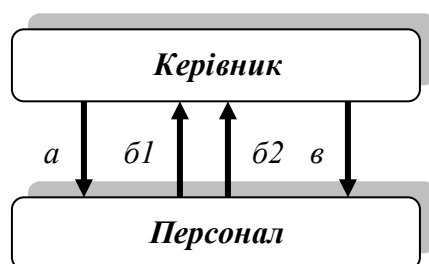


Рис. 21. Інформаційні потоки управлінського спілкування

Крім управлінського, ділове спілкування може включати і спілкування дружнього, або повсякденно-побутового характеру, яке звичайно здійснюється у формі горизонтальних інформаційних потоків на певному рівні ієрархії чи навіть поза межами цих рівнів, відображаючи формальну психологічну рівність учасників спілкування як партнерів саме в процесі цього спілкування. Прикладом такого характеру ділового спілкування можуть слугувати різні види переговорів між бізнес-партнерами, спілкування між працівниками в процесі їхньої взаємодії при виконанні спільних завдань тощо. Періодична участь безпосередніх виконавців у подібного роду взаємодії з керівником на рівні горизонтальних потоків спілкування, коли відсутні або приховані відносини підпорядкування і командно-директивного їх характеру, відкривають їм можливість критичного осмислення отримуваної інформації та внесення слушних пропозицій стосовно поліпшення діяльності й підвищення її ефективності. З позицій культури спілкування це дозволяє як виконавцям, так і самому керівникові дещо відсторонено подивитися на свої моральнісні

принципи і переконання та світоглядні позиції й оцінити їх немовби збоку. Таке спілкування дає можливість вийти за межі власної культури, що скоріше означає певне розширення цих меж і забезпечує певну об'єктивність їх оцінки. Тому воно має розглядатися як важливий різновид ділового спілкування.

Принципова відмінність ділового, тим більш управлінського спілкування від повсякденного або побутового, яке полягає у розмовах на різні теми і часто відбувається без якоїсь чітко визначеної мети, полягає в обов'язковій наявності чіткої мети чи навіть певної системи цілей. Його основну мету узагальнено можна визначити як обмін інформацією, необхідною учасникам спілкування для ефективного здійснення діяльності, заради якої спілкування й відбувається, та для успішного досягнення бажаних чи очікуваних результатів цієї діяльності. Сама логіка вибору цілей ділового спілкування впливає з того, що ці цілі відповідали загальним цілям виробничої діяльності учасників спілкування і спрямовувались на забезпечення ефективного її здійснення. При цьому не менш важливою метою ділового спілкування виступає ще й пошук шляхів і способів усунення обставин і чинників, які могли б заважати належному здійсненню тих завдань і функцій, які складають сенс цієї діяльності. І тут вкрай важливо, щоб культура спілкування між її учасниками активно сприяла взаєморозумінню між ними. У цьому відношенні вона має розглядатися як похідна від прийнятої в організації корпоративної культури та від управлінської культури керівника.

Для того, щоб управлінське спілкування могло дійсно активно сприяти успішному досягненню очікуваних результатів, його учасникам необхідно, по-перше, розуміти глибинну сутність самого феномену цього спілкування, по-друге, чітко визначати його цілі й завдання, по-третє, неухильно дотримуватися прийнятих принципів, норм і правил культури спілкування і взаємовідносин між його учасниками. А це передбачає знання основних особливостей культури управлінського спілкування і розуміння її місця в загальній структурі культури управління. Більш того, це знання вже само є елементом цієї культури.

Управлінське спілкування, як, в принципі, і будь-який інший різновид міжособистісного спілкування, являє собою достатньо складний, суперечливий,

багатовимірний і достатньо делікатний феномен. В ньому чітко проявляються культура, освіченість і вихованість людини, її комунікативна компетентність і ставлення до людей взагалі й до своїх співбесідників зокрема. Тому культура спілкування являє собою один з найважливіших складників професіоналізму керівника. При цьому вкрай важливо зазначити, що ця культура не може успадковуватися ним на генетичному рівні, а стає результатом цілеспрямованої й постійної роботи керівника над собою. Не випадково свого часу Цицерон говорив, що поетом народжуються, а оратором стають. Отже, оволодіння ораторським мистецтвом має посідати чільне місце як у професійній підготовці керівника, так і в системі його діяльності і всього подальшого самонавчання, самовиховання і самовдосконалення.

Сутність управлінського спілкування полягає в комунікації, у яку вступає керівник зі своїм персоналом безпосередньо в процесі виконання ним функцій своєї управлінської діяльності. Іншими словами, воно здійснюється виключно в системі службових взаємовідносин і спрямовується на розв'язання службових завдань. При цьому його ефективність істотною мірою залежить від рівня загальної і професійної культури керівника, в тому числі, безумовно, і від його культури спілкування. Надзвичайна важливість управлінського спілкування зумовлена такою низкою взаємопов'язаних обставин.

По-перше, управлінське спілкування тісно пов'язане з організацією та координацією спільної діяльності людей, належною мотивацією ефективного здійснення цієї діяльності та контролем процесу її виконання. Тому цілком обґрунтовано можна стверджувати, що управлінське спілкування є невід'ємною частиною самого управління, а отже культура спілкування має розглядатися як важливий складник культури управління та її істотний прояв. Керівник як носій культури управління має бути взірцем і в культурі спілкування.

По-друге, управлінське спілкування і його культура здійснюють істотний безпосередній вплив на соціально-психологічне самопочуття й емоційний стан учасників цього спілкування та на формування й дотримання психологічного клімату в колективі організації, фірми чи підприємства. Висока культура

управлінського спілкування робить цей клімат сприятливим, позитивно впливає на емоційний стан працівників, а відтак і на характер виконання ними своїх виробничих завдань і функцій. Низька ж управлінська культура, навпаки, викликає негативні наслідки, пригнічує творчу активність людей.

По-третє, управлінське спілкування і безпосередньо, і опосередковано за допомогою чинників психологічного клімату в організації визначає ставлення працівників до виконання своїх виробничих обов'язків, до самої організації та її керівництва, а відтак і до владних структур взагалі. Водночас управлінське спілкування і само виступає важливим чинником формування психологічного клімату й механізмів дотримання працівниками його норм і положень.

По-четверте, правильно організоване управлінське спілкування та його належна культура як один з яскравих проявів культури управління взагалі й активно сприяє процесам особистісного та професійного розвитку працівників організації, а відтак продуктивності їх праці, якості та конкурентоспроможності продукції чи послуг. Культура управлінського спілкування активізує прояви творчих здібностей працівників, пробуджує їхню активність і сприяє реалізації їх творчого потенціалу на благо організації і самого працівника.

Досвід світового менеджменту і сама життєва практика переконливо свідчать, що культура управління взагалі й зокрема культура управлінського спілкування постають надзвичайно вагомими й дійовими чинниками успіху управлінської діяльності керівника, формування та зміцнення його авторитету як професіонала та особистості. Прояв культури управлінського спілкування, у свою чергу, виступає вагомою передумовою ефективності управління, а отже й успішного функціонування і розвитку організації. Завдяки цій культурі люди охоче й наполегливо працюють заради досягнення заздалегідь визначених цілей і максимальної реалізації свого особистісного і професійного творчого потенціалу, задоволення своїх матеріальних і духовних потреб.

Характерна особливість управлінського спілкування полягає у його чітко вираженому рольовому характері. Дійсно, це спілкування завжди відбувається між партнерами, яким притаманні заздалегідь визначені соціальні ролі, які

впливають із взаємовідносин керування – підпорядкування або з відносин відносної службової залежності. Ці відносини детермінують посадовий стан співбесідників та виконувані ними соціальні ролі. Один з найавторитетніших світових фахівців з проблем теорії і практики управління соціальними системами Пітер Друкер підкреслював свого часу, що історичні успіхи нації на 80 % визначаються не природними ресурсами, не економічним базисом чи використовуваними технологіями, навіть не талантом народу, а рівнем ефективності управління. На підтвердження справедливості цієї тези можна навести, з одного боку, приклад Японії, яка практично позбавлена природних ресурсів, однак стала однією з провідних економічно і технологічно розвинених країн світу значною мірою саме завдяки оригінальній системі менеджменту, що впливає з належного урахування національного менталітету. Те ж можна сказати про Південну Корею, Тайвань, Сінгапур та про інші економічно і технологічно розвинені країни світу. З іншого боку, не менш переконливим свідченням справедливості слів П. Друкера є сучасна Україна, де основна причина тривалої і глибокої соціально-економічної та суспільно-політичної кризи, яка вже набула системного характеру, полягає саме у чітко вираженій кризі управління. Як свідчить практика світового менеджменту, ефективність управління визначальною мірою залежить від культури його реалізації. А невід’ємним компонентом культури управління виступає саме культура управлінського спілкування. Адже тільки за її допомогою та шляхом її безпосереднього прояву керівник може успішно виконувати свою місію носія загальної, професійної та корпоративної культури. Його специфічно управлінська культура найбільшою мірою впливає на людей в процесі спілкування з ним.

Управлінське спілкування являє собою достатньо складний і надзвичайно важливий феномен, якому притаманні цільова спрямованість і адресність. Для нього характерними є багатоаспектність і функціональна визначеність, істотний виховний потенціал і неоднозначність сприйняття. Разом з тим, управлінському спілкуванню властива ще й множина таких суперечностей: між вимогливістю і

доброзичливістю, між необхідністю об'єктивності й впливом суб'єктивних рис і особистісних характеристик керівника тощо. Своєрідність феномену управлінського спілкування полягає і в тому, що його характер і використовувані засоби залежать від особливостей конкретної ситуації, яка й зумовлює саму необхідність у цьому спілкуванні. Забезпечення вибору керівником адекватних певній ситуації характеру і засобів спілкування з конкретним працівником чи з групою людей значною мірою залежить від його загальної та суто управлінської культури й виступає одним з яскравих проявів цієї культури. Більш того, характер цього спілкування справляє певне враження на партнерів керівника по спілкуванню і впливає не просто на їхнє ставлення до керівника та до організації і свого членства в ній, але й на ціннісне сприйняття ними своєї приналежності до цієї організації й можливості працювати в ній. А це безпосередньо постає одним з потужних чинників формування й дотримання працівниками норм корпоративної культури.

Таким чином, управлінське спілкування можна розглядати як феномен з достатньо широким спектром впливу на різні за природою, цілями і характером об'єкти (рис. В). Серед об'єктів його впливу в першу чергу необхідно назвати персонал організації. Адже саме на нього та на його виробничу діяльність управлінське спілкування безпосередньо й спрямовується.

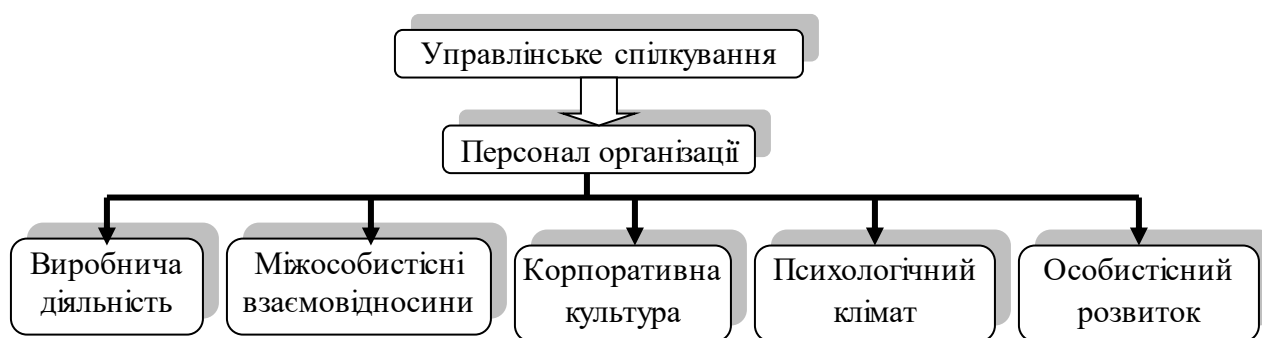


Рис. 22. Основні об'єкти впливу управлінського спілкування

Опосередковано ж, через персонал, вплив управлінського спілкування спрямовується на такі основні об'єкти:

по-перше, на виробничу діяльність персоналу як основне завдання людей та організації, сенс її існування і призначення, як основне джерело добробуту персоналу і розвитку організації;

по-друге, на характер міжособистісних взаємовідносин, від яких істотною мірою залежать і характер функціонування організації, і ставлення людей до неї та до виконання своїх виробничих завдань і функцій; по-третє, на формування корпоративної культури, забезпечення неухильного дотримання;

по-третє, на корпоративну культуру, яка виступає важливим чинником цілісності організації, формування й дотримання традицій і спільних цінностей, чинником розвитку командного духу, середовищем процесів професійного вдосконалення працівників, чинником позитивного іміджу організації в суспільній свідомості та авторитету її керівника;

по-четверте, на психологічний клімат в організації, який переважно і формує характер взаємовідносин між людьми, характер їхнього ставлення до організації й керівництва, до виконання своїх виробничих завдань і функцій, викликає почуття гордості за організацію та приналежність до неї і прагнення зберегти цю приналежність;

по-п'яте, на професійний та особистісний розвиток працівників як умову їхньої готовності до оволодіння новими технологіями, як можливість реалізації свого творчого потенціалу та його збагачення, як чинник сприяння ціннісному сприйняттю своєї професії та професійної діяльності.

Такі завдання і можливості управлінського спілкування, його значення для забезпечення успішної діяльності організації й задоволення працівників вимагають вкрай серйозного ставлення керівника до розвитку і вдосконалення своїх комунікативних здібностей, насамперед культури свого спілкування. Він повинен добре розуміти також, що феномен управлінського спілкування має потужний виховний потенціал не тільки завдяки змісту інформації, яку воно містить, передає персоналові чи сприймає від нього, але й завдяки характеру того, як керівник поводить себе з людьми, яким чином виявляє своє ставлення до

них та до тих повідомлень, які містить це спілкування. Іншими словами, він повинен глибоко розуміти роль культури спілкування й дотримуватися її вимог.

5.4. Цілі й завдання культури управлінського спілкування

В процесі виконання спільної трудової діяльності у її виконавців часто й неминуче виникає необхідність у взаємодії, яка взагалі виступає невід'ємною складовою частиною цієї діяльності й однією з важливих передумов успішного її виконання. Основним проявом і формою взаємодії між виконавцями постає спілкування. Його цілями можуть бути узгодження і синхронізація дій різних працівників, звернення по допомогу та вираження готовності надати її, видача завдань виконавцям з боку керівника та контроль їх виконання тощо. Успішність процесу досягнення наведених вище та інших цілей істотною мірою залежить від характеру управлінського спілкування, перш за все від його культури. Сам феномен управління, орієнтований на організацію і координацію спільної діяльності людей, передбачає необхідність цілої системи різних видів спілкування, кожний з яких може бути спрямований на виконання множини різних функцій. Переважну їх частину доводиться виконувати керівникові. При цьому його партнерами по спілкуванню можуть виступати люди різного рівня професіоналізму і загальної культури, вихованості і освіченості, з різним типом темпераменту, характеру й інших психологічних характеристик особистості кожного конкретного працівника.

За цих умов саму можливість ефективно виконувати управлінські функції істотною мірою визначає, по-перше, рівень розвитку загальної, професійної і комунікативної культури керівника. По-друге, надзвичайно важливою виступає його здатність швидко переключати свою увагу з однієї проблеми на іншу, з однієї проблемної ситуації на іншу, не втрачаючи при цьому системного бачення цілей і завдань організації, місця обговорюваних проблем в процесі їх

реалізації. По-третє, вкрай корисним є й уміння керівника так будувати процес спілкування, щоб незалежно від його змісту співбесідник відчув повагу до своєї особистості й у нього залишилося позитивне враження від бесіди і керівника як партнера по спілкуванню. По-четверте, керівникові необхідно вміти розглядати процес кожного спілкування не тільки як засіб розв'язання певної проблеми, але й використовувати його як можливість поглибленого вивчення персоналу, розуміння цілей, прагнень та інтересів людини, її здібностей і можливостей, її індивідуальних психологічних особливостей.

Складність і суперечливість наведених завдань і одночасно необхідність їх виконання посилює потребу у досить високому рівні розвитку притаманної керівникові культури управлінського спілкування. Це тим більш необхідно, що сама ця культура має свої власні цілі й завдання, які безпосередньо впливають з призначення, цілей і завдань самого управління й управлінського спілкування як основного інструменту виконання управлінських функцій. Цілі й завдання культури управлінського спілкування, як і способи, засоби та характер їх досягнення мають надзвичайно важливе значення для керівника, для керованої ним організації і для персоналу цієї організації. Коли йдеться про призначення культури управлінського спілкування та її цілі, слід мати на увазі, що вона виступає найдійовішим засобом розв'язання переважної більшості проблем, з якими доводиться зустрічатися керівникові в процесі виконання своїх управлінських функцій. Адже далеко не випадково видатний американський менеджер Лі Якокка свого часу стверджував, що уміння контактувати з людьми – це все і вся. Цілком природно, що таке уміння має передбачати розвинену культуру цього контактування. Однак для теорії і практики управління важливо конкретизувати цілі його культури. Основними з найважливіших зі всієї множини взаємопов'язаних цілей і завдань культури управлінського спілкування слід вважати таку їх сукупність.

По-перше, належна культура робить управлінське спілкування потужним інструментом ефективного здійснення керівником своїх управлінських функцій та водночас важливим засобом його «м'якого» впливу на персонал без прямого

застосування методів і засобів силового тиску на людей. Ця культура допомагає перетворити авторитет страху покарання на авторитет поваги людей до особистості керівника. А відтак, як добре відомо за результатами досліджень у сфері психології управління, завжди краще й більш охоче люди виконують розпорядження й накази того, кого вони поважають. При цьому відбувається помітне посилення вказаного ефекту ще й за рахунок того, що керівник, якому притаманна розвинена культура управлінського спілкування, часто віддає підлеглим свої накази й розпорядження у формі прохання [39].

По-друге, важливим завданням культури управлінського спілкування є ефективна реалізація керівником її здатності успішно й цілеспрямовано консолідувати різноманітні, а то і різновекторні індивідуальні цілі, прагнення та інтереси працівників, інтегруючи їх у систему цілей і завдань організації та мобілізуючи їх на успішне здійснення спільної діяльності по досягненню цих цілей. Справжня культура управління виконує свою інтегруючу роль завдяки своїй активній ролі у формуванні системи спільних життєвих цінностей для персоналу організації й механізмам задоволення прагнень і потреб людей через задоволення спільних цілей і потреб організації.

По-третє, в системі цілей і завдань культури управлінського спілкування важливе місце посідає чітка спрямованість на мотивацію якісної і продуктивної виробничої діяльності персоналу, на формування його інтересу через створення умов, які б активно сприяли максимально можливій реалізації особистісного творчого потенціалу кожного працівника, його задоволеності своїм членством в організації й можливість свого самовираження. Безумовно, успішне досягнення цієї важливої мети вимагає поєднання відповідної діяльності керівника з його турботою про умови праці та гідну її оплату, про створення і функціонування чіткої системи морального і матеріального заохочення.

По-четверте, важливою метою культури управлінського спілкування постає формування сприятливого психологічного клімату в організації. Відомо, що цей клімат істотною мірою залежить від керівника, його ставлення до людей та від обраного ним стилю керівництва, його загальної і професійної культури.

Тому психологічний клімат завжди включає ставлення людей до організації та її керівника. Вкрай важливими складниками психологічного клімату виступають ще й товарицькість і доброзичливість у взаємовідносинах. Вищим його проявом стає командний дух, який ґрунтується на спільності життєвих цінностей та на психологічній сумісності персоналу.

По-п'яте, ще одна важлива мета культури управлінського спілкування полягає у її цілеспрямованому впливі на персонал і прагненні забезпечити розвиток його загальної, професійної та корпоративної культури, насамперед культури міжособистісних взаємовідносин. Ця мета безпосередньо впливає з глибокого розуміння керівником тієї обставини, що культура міжособистісних взаємовідносин перетворюється сьогодні на вкрай важливий економічний і технологічний чинник, на одну з дійсно визначальних передумов ефективного виконання спільної діяльності працівників, успішного досягнення задалегідь визначених цілей організації забезпечення високої якості продукції та її належної конкурентоспроможності.

По-шосте, однією з неодмінних цілей і важливим завданням культури управлінського спілкування виступає трансформація невизначеності характеру взаємовідносин індивіда з персоналом організації, коли він починає входити до її складу, у прийняття ним прийнятих в організації норм і цінностей. Ця трансформація значною мірою відбувається завдяки належному рівню управлінської культури керівника організації, який допомагає новачку успішно увійти до складу організації. О. С. Віханський з цього приводу зазначає, що «необхідною умовою успішного входження в організацію є вивчення системи цінностей, правил, норм, і поведінкових стереотипів, характерних для даної організації» [39].

По-сьоме, серед цілей і завдань культури управлінського спілкування не можна не відзначити і її загальну спрямованість на забезпечення постійного особистісного і професійного розвитку кожного працівника як важливої умови успішного розвитку всієї організації згідно з обраною нею стратегією. Саме цей

розвиток відкриває реальні можливості інноваційного характеру діяльності організації та її високої конкурентоспроможності.

Надзвичайно важливим завданням культури управління виступає те, що вона змушує керівника перебудувати своє мислення, сприяє формуванню у нього глибокого розуміння того, що будь-яка управлінська технологія, навіть найдосконаліша, виявляється мало чого вартою у разі, якщо вона не забарвлена людяністю й доброзичливістю. Це зовсім не виключає вимогливості керівника й відповідальності виконавців. Але вимогливість завжди має поєднуватися з повагою до кожного працівника і визнання його особистої гідності. Вона має спрямовуватися на сприяння його професійному та особистісному зростанню й максимальній реалізації його творчого потенціалу в інтересах організації й самого працівника. Культура ж управлінського спілкування виступає не тільки одним з проявів загальної культури управління, але й важливим інструментом її конкретизації та практичної реалізації.

Ще одне достатньо цікаве і важливе завдання культури управлінського спілкування полягає в істотній допомозі керівникові у вивченні персоналу. Тут її роль зумовлена тією обставиною, що саме в процесі спілкування частіш за все людина може розкритися й виявити себе такою, якою вона є насправді. Для керівника при вивченні персоналу особливо важливо виявити потенційно конфліктних особистостей з тим, щоб приділяти до них підвищену увагу, щоб своєчасно виявляти можливість появи небажаних суперечностей і конфліктних ситуацій. Це дозволяє йому віднаходити реальні можливості запобігання їх трансформації в небезпечні конфлікти, а у разі їх виникнення – можливості умілого управління ефективним їх подоланням.

Успішному досягненню цілей культури управлінського спілкування, яка притаманна керівникові, має сприяти цілеспрямоване прагнення підвищувати ефективність його спілкування з підлеглими і послідовне дотримання ним такої системи основних принципів управлінського спілкування.

По-перше, це принцип створення умов для виявлення і максимального розкриття особистісного потенціалу працівників. Його сенс спрямований на

цілеспрямоване підвищення рівня їхньої професійної компетентності, всебічне збагачення досвіду і розвиток здібностей. Цьому активно може сприяти системне використання керівником управлінської технології делегування повноважень і відповідальності.

По-друге, це принцип раціонального розподілу між людьми повноважень та відповідальності. Сутність цього принципу полягає у чіткому визначенні посадових обов'язків, компетенції та виробничих завдань і функцій кожного працівника, а також у глибокому розумінні ним як своїх обов'язків і прав, необхідних для успішної реалізації цих обов'язків, так і міри своєї особистої відповідальності за їх належну реалізацію.

По-третє, це принцип ефективного використання системи заохочень і покарань працівників та її спрямування на подальше підвищення ефективності функціонування організації. Заохочення повинні використовуватися і як засіб визнання певних заслуг працівника, і як засіб зміцнення його впевненості у собі та у своїх силах, здібностях і можливостях. Щоб заохочення дійсно ефективно виконувало свою стимулюючу і виховну роль, його зміст і характер повинні максимально відповідати мірі досягнень працівника і змісту його конкретних результатів. Оприлюднення самого факту заохочення та його характеру має відбуватися публічно і відігравати важливу виховну роль, стимулюючи зусилля інших працівників на нові досягнення.

Ще більш складною має бути практика застосування системи покарань, де культура управлінського спілкування вимагає суто індивідуального підходу, оцінки вчинку, а не особистості порушника та спрямованості покарання на запобігання порушень у майбутньому, а також оголошення порушникові про міру покарання тільки наодинці.

По-четверте, це принцип раціонального використання робочого часу керівника, який виступає об'єднанням відомих принципів – принципу пріоритетів і принципу Парето. Принцип пріоритетів полягає у розподілі справ за порядком їх значущості й необхідності починати виконання з самої істотної з них. Принцип Парето (або принцип «80-20») полягає в тому, що при виконанні

своєї управлінської діяльності керівник протягом 20 % свого робочого часу досягає 80 % очікуваних результатів, а решта 80 % його часу припадає на виконання лише 20 % від загального підсумку отриманих ним результатів. Вказані принципи цілком стосуються управлінського спілкування і вимог його культури. Ті 80 % часу, які керівник витрачає на начебто неістотне спілкування, в дійсності стають надзвичайно важливими. Зрозуміло, що ефективність управлінського спілкування не може бути виражена якимось кількісними показниками, однак вона виявляється дуже значною вже завдяки тому, що увага, яку керівник приділив тому чи іншому працівникові, надихає того на вдячність і якісну високопродуктивну діяльність. Сама його бесіда з керівником викликає повагу до нього і прищеплює відданість організації.

Феномену культури управлінського спілкування притаманна ціла низка цікавих особливостей, які випливають з самого сенсу і призначення управління, з цілей і завдань управлінського спілкування та його культури. Уявляється цілком очевидним, що основне завдання управлінського спілкування полягає у забезпеченні продуктивного співробітництва керівника і персонал, спрямування цього співробітництва на успішне досягнення цілей організації. Культура цього спілкування дозволяє досягати цих цілей найбільш раціональним способом. Тут мається на увазі, по-перше, максимально можливе за даних умов їх досягнення, по-друге, мінімально можлива витрата потрібних для їх досягнення ресурсів – матеріальних, фінансових, людських, емоційних тощо, по-третє, задоволення працівників процесом і результатом своєї діяльності з досягнення цілей.

Суспільний характер переважної більшості сучасних видів виробництва цілком закономірно зумовлює потребу в належному управлінні процесом цього виробництва та діяльністю й поведінкою людей, які виконують відповідні виробничі функції. Управління ж традиційно передбачає виконання множини таких функцій, як планування, організація, мотивація і контроль. Забезпечення їх виконання, а також і певну самостійну роль відіграють також і такі функції, як комунікація, невід'ємною складовою частиною якої виступає управлінське

спілкування, та підготовка і прийняття управлінських рішень. Тому культура спілкування є важливим чинником успішного здійснення функцій управління.

Для забезпечення успішного виконання кожної з цих функцій у їх єдності й системній цілісності керівник має постійно використовувати комунікативні можливості управлінського спілкування як у його усній, так і письмовій формі. Воно включає його накази, розпорядження, інструкції, поради, заохочення та покарання. Тим самим взаємодія між керівником як суб'єктом управління та виконавцями як його об'єктами виступає важливою передумовою належного здійснення управлінських функцій, забезпечення бажаної ефективності спільної діяльності людей, успішного функціонування й розвитку організації. Умовами успіху такої взаємодії й досягнення її цілей постають не тільки характер управління та використовувані для його здійснення засоби, способи й управлінські технології, але й високий рівень культури управління, насамперед, культури управлінського спілкування. Вище вже згадувався чітко виражений рольовий характер управлінського спілкування як його основна особливість. Ще однією, не менш важливою його особливістю слід вважати підкреслено діловий характер цього спілкування. Як зазначають В. Г. Кремень та його співавтори у своїй фундаментальній монографії, присвяченій філософії спілкування, «діловий і рольовий характер управлінського спілкування зумовлений тією обставиною, що в процесі його здійснення учасники вступають у контакт не заради пустої балаканини, не «просто так», а для того, щоб вирішити якесь конкретне питання чи розв'язати якусь ділову проблему». Вчені підкреслюють при цьому, що «це практично неможливо без належної організації управлінського спілкування та без відповідного рівня культури його здійснення» [94]. Надзвичайно важливою особливістю управлінського спілкування та його культури виступає чітка її спрямованість на оптимізацію процесів належного функціонування організації, виробничої діяльності персоналу та управління цією діяльністю, на постійний пошук найкращих шляхів, способів і засобів раціонального розв'язання різних складних проблемних ситуацій, які постійно виникають в процесі спільної діяльності

людей. Адже багато з цих ситуацій мають непередбачуваний характер, виникають під дією множини об'єктивних і суб'єктивних чинників і можуть викликати вкрай небажані наслідки.

Деякі з цих ситуацій пов'язані з відмінністю цілей та інтересів учасників спільної діяльності. Така їх відмінність здатна породжувати (і часто дійсно породжує) не тільки проблемні ситуації, а й різні суперечності та навіть конфлікти. Вони зумовлені особливістю вказаних відмінностей зачіпати певні інтереси людей, створювати загрозу їхньому соціальному статусу чи добробуту. Як свідчить життєва практика, суперечності можуть виникати між керівником та різними виконавцями. Вони є особливо характерними на етапі формування колективу організації й початку її діяльності. Саме в цей період деякі керівники прагнуть забезпечити належну діяльність організації, спрямовану на досягнення її цілей. З цією метою вони зосереджують свій управлінський вплив на зміні поглядів, інтересів та психологічних установок працівників, а також характеру взаємовідносин між ними та вид і характер їхньої діяльності.

Вони використовують можливості управлінського спілкування і впливу, спрямовуючи їх на бажані для себе й організації дії й поведінку не просто якогось конкретного працівника, а множини учасників спільної діяльності, а то і всього колективу організації. Ця особливість використання управлінського спілкування на ранніх етапах формування і функціонування організації вимагає посилення уваги керівника до культури спілкування з тим, щоб здійснювати зміни делікатно й не зачіпати особистої гідності людей.

Характерною особливістю культури управлінського спілкування виступає також об'єктивно існуюча суперечність між необхідністю дотримання кожною людиною трудової, організаційної і технологічної дисципліни, підпорядкування дій і поведінки кожного працівника спільним цілям і завданням організації, з одного боку, а з іншого – сучасними реаліями демократизації суспільного життя, зростанням самосвідомості людей і прагненням максимальної реалізації особистісного творчого потенціалу кожного з них. Суспільна сутність феномену управління і сам характер його здійснення визначають і таку

характерну особливість управлінської культури і культури управлінського спілкування, як потреба в її адаптації до кожної конкретної ситуації. Самі ж ці ситуації зумовлені величезним розмаїттям видів управління як за його цілями, видами, характером і числом учасників управлінського спілкування. Свій внесок у це розмаїття здійснюють також можливі варіанти організації і структури управлінських взаємовідносин та міжособистісного спілкування між учасниками цих відносин. А ці чинники також впливають на особливості культури цього спілкування.

Індивідуальне спілкування характеризується розмовою керівника з тим чи іншим працівником віч-на-віч. Це спілкування може відбуватися з ініціативи як керівника, так і працівника і відбуватися або безпосередньо на робочому місці працівника, або за запрошенням чи викликом керівника в його кабінеті. Цілі спілкування та його зміст можуть характеризуватися досить широким спектром: від обговорення якихось суто виробничих питань до виховних бесід з приводу поведінки працівника, порушень ним норм трудової чи технологічної дисципліни тощо. Індивідуальне спілкування з ініціативи працівника має місце у разі, коли він приходить на особистий прийом до керівника або з певними пропозиціями виробничого характеру, або зі своїми проханнями.

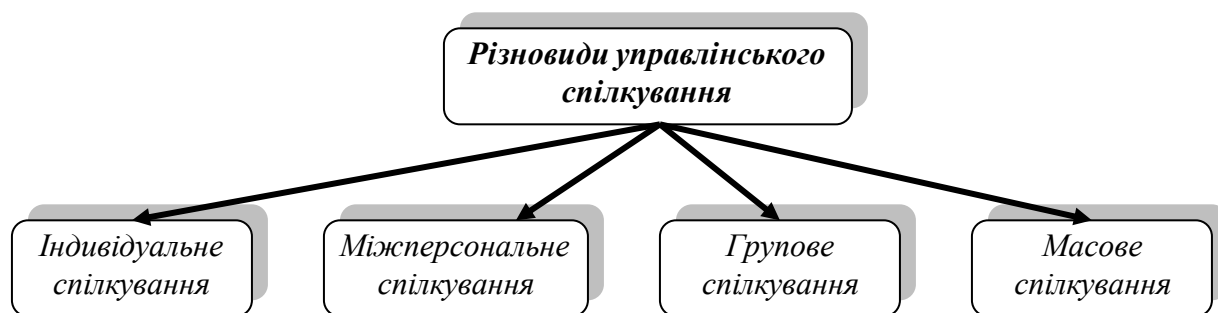


Рис. 23. Основні різновиди управлінського спілкування

Існує специфічна категорія людей, які постійно прагнуть записатися на прийом до керівника з різними своїми проблемами замість того, щоб прагнути самому розв'язати ці проблеми. Це саме про таких людей писав свого часу

Сьорен Кьєркегор, що люди ніколи не користуються свободою, як у них є, але вимагають тієї, якої у них немає.

Міжперсональне спілкування, або міжособистісне, являє собою контакти людей в групах або навіть парах, відносно постійних за складом їх учасників. Прикладами можуть слугувати регулярні наради керівного складу організації, під час яких відбувається зацікавлене обговорення учасниками цих нарад як поточних, так і стратегічних завдань, узгоджуються і приймаються необхідні управлінські рішення. Іншим прикладом можуть слугувати збори бригади чи іншого первісного колективу, де його керівник доводить до виконавців ту чи іншу інформацію, обговорює з ними питання поточної діяльності.

Групове спілкування має місце, коли керівник веде розмову з малою групою людей як з представниками колективу якогось підрозділу. Ця розмова може стосуватися різних питань як виробничого характеру, так і умов праці та її оплати, а також питань трудової дисципліни чи освоєння нової продукції та нових технологій тощо. Вона може відбуватися як з ініціативи керівника, так і з ініціативи групи або її активних представників. Цей різновид управлінського спілкування ми виокремлюємо у зв'язку зі специфікою самого угруповання, яке прийнято вважати малою групою. Як вказує О. С. Віханський, «мала група – це відносно відокремлене об'єднання невеликої кількості людей (звичайно не більше десяти), які перебувають у досить усталеній взаємодії та здійснюють спільні дії протягом достатньо тривалого проміжку часу» [55].

Масове спілкування полягає у публічному виступі керівника на зборах, нарадах чи мітингах перед великою кількістю людей. Частіш за все має воно місце в період проведення передвиборних кампаній. Характерним та істотно поширеним видом такого спілкування слугує і практика діяльності органів місцевого самоврядування, наприклад при організації громадських слухань з певного питання чи обговорення тих чи інших питань життєдіяльності відповідної територіальної громади.

Характерною особливістю культури управлінського спілкування, як і будь-якого іншого виду спілкування взагалі, має вважатися і її істотний вплив

на всі три складові частини цього спілкування, якими виступають відповідно комунікативна, інтерактивна та перцептивна. Звичайно комунікативна складова спілкування забезпечує обмін інформацією та її розуміння. За тими засобами, які використовуються в процесі комунікації, розглядають вербальне (словесне) та невербальне спілкування. До невербальних засобів прийнято відносити пози, жести, візуальний контакт, нерелективне слухання, взаємне розташування у просторі, міжособистісна відстань, посмішка тощо.

Інтерактивна складова характеризує спілкування як взаємодію партнерів. Вона тісно пов'язана з комунікацією, але має свою специфіку. Адже взаємодія між партнерами містить множини різних видів і форм, які можна звести до таких двох, якими виступають кооперація та конкуренція. Перцептивна складова спілкування характеризує сприйняття одним із співбесідників свого партнера по спілкуванню. Сприйняття та відображення дає можливість усвідомити і допомогти зрозуміти цілі людини та її внутрішній світ. Та істотна роль, яку відіграють характер спілкування і його культура в загальній структурі управлінської діяльності керівника, позначаються на виборі ним змісту і форми його ділового спілкування та взаємовідносин з персоналом. Це тим більш важливо, що за результатами численних досліджень доведено, що від 50 до 90 % робочого часу керівника припадає на різні види ділового спілкування. При цьому, як зазначає В. М. Снетков, 85 % японських, 73 % американських та 63 % англійських менеджерів впевнені в тому, що саме комунікативна некомпетентність керівника виступає основною перешкодою на шляху підвищення ефективності діяльності цього керівника й керівної ним організації у цілому [Сн]. Вже ці дані переконливо свідчать про істотну роль культури управління, притаманної керівникові, в успіху його діяльності та про дійсно визначальне місце, яке ділове спілкування та його культура посідають в загальній структурі управлінської культури цього керівника. Сама ця структура досить детально проаналізована в п. 5.2, і тут відповідно до неї будемо розглядати те місце, яке посідають і ту роль, яку відіграють управлінське спілкування та його культура в основних складниках загальної управлінської

культури. Слід зазначити, що цей аналіз ускладнює множина прямих і зворотних зв'язків між цими явищами.

Перш за все слід підкреслити ту роль, яку відіграє культура спілкування, яку сповідує керівник, у формуванні й дотриманні системи спільних цінностей організації. Адже сама ця система являє собою важливий чинник консолідації колективу та згуртованості його членів. Однак норми корпоративної культури та спільні цінності як важлива її частина можуть бути сформовані й сприйняті колективом лише за умови, коли в основі механізмів їх формування лежить не просто управлінське спілкування, а його культура. Саме вона здійснює сильний вплив на емоційну і духовно-культурну сферу кожного працівника, що сприяє активному і позитивно емоційному його реагуванню на прищеплення цих норм і спільних життєвих цілей і цінностей. В загальній структурі культури управління чільне місце належить і тим взаємовідносинам, які утворюють системну цілісність організації, й тим, які складаються між нею та зовнішнім середовищем. І знов цілком очевидно, що для того, щоб всі ці взаємовідносини активно сприяли процесам успішного функціонування і розвитку організації, позитивному соціально-психологічному самопочуттю її персоналу, необхідна розвинена комунікативна діяльність як керівника, так і виконавців. Але ця діяльність може бути успішною лише у разі, коли комунікаторам притаманна висока культура спілкування, яка впливає з відповідної культури управління і посилюється авторитетом керівника.

Широке розмаїття видів і форм управлінського спілкування у вигляді ділових розмов, бесід, переговорів, публічних виступах тощо відкриває широкі можливості для цілеспрямованого багатоаспектного впливу норм і положень культури управління на процеси становлення і розвитку загальної і професійної культури персоналу, прищеплення йому прагнення до саморозвитку. Важливим елементом управлінської культури виступає поведінка керівника і характер його ставлення до персоналу й інших людей. Але і його поведінка, і ставлення до людей є не просто проявом загальної і професійно управлінської культури, але й тими сферами, дійсний сенс і характер яких проявляється саме в процесі

спілкування керівника. А культура його спілкування чітко виступає найбільш яскравим індикатором рівня розвиненості його загальної культури.

I. М. Кузнецов підкреслює, що «спілкування породжує низку соціально-психологічних механізмів, таких як зараження, навіювання, переконання, наслідування, мода» [КК, с. 68]. Серед цих механізмів важливе місце посідає навіювання, яке здійснюється переважно за допомогою вербальних засобів спілкування. Навіювання являє собою активний цілеспрямований вплив однієї людини на іншу, адресований до її емоційної сфери і розрахований на її готовність до формування певної установки чи зміни наявної установки. Воно є важливим способом управлінського впливу, а його належне використання свідчить про рівень культури управління, притаманний керівникові. Ефективність навіювання визначається такими чинниками, як авторитет керівника, довіра до нього та відсутність опору впливу навіювання. Результат навіювання можна істотно посилити за рахунок його поєднання з умінням керівника переконувати людей. Під переконанням прийнято розуміти процес і результат цілеспрямованого психологічного впливу, який керівник здійснює на підлеглого з метою трансформувати певні повідомлення в чітку систему поглядів цього підлеглого. Як мета і засіб спілкування, переконання являє собою послідовне розгортання сукупності взаємопов'язаних раціональних аргументів, спрямованих на подолання критичного їх сприйняття особистістю відповідного виконавця. Проявом рівня культури управління в процесі використання керівником впливу переконання виступає знання ним зацікавленості у чомусь особистості, якій адресовано цей вплив, з метою підвищити його ефективність. Звичайно така зацікавленість буває зумовлена прагненням цієї особистості осмислити певні явища, факти й події й побачити в них свій власний інтерес. Культура впливу переконання взагалі ґрунтується на знанні й розумінні керівником тих чи інших особливостей конкретного підлеглого. Тому цілі, зміст і характер цього впливу повинні бути адекватними рівню особистісного розвитку, освіченості й вихованості підлеглого та враховувати його індивідуальність.

В загальній структурі управлінської культури керівника важливе місце належить також притаманній йому культурі емоцій і почуттів, яка також тісно пов'язана з його культурою спілкування. Її значення зумовлене тим, що сама управлінська діяльність хоча і досить престижна, але надзвичайно складна та відповідальна. Її постійно супроводжують різного роду непередбачувані події та складні проблемні ситуації, які вимагають негайного й безпомилкового реагування на них. Високі фізичні, інтелектуальні та емоційно-психологічні навантаження виснажують керівника, призводять його до стресів, знижують його працездатність та розсіюють увагу. Для відновлення фізичного стану і збереження високої працездатності йому необхідні як аутотренінг, так і нормальний відпочинок і релаксація. Ці заходи конче необхідні керівникові ще й тому, що він не повинен внаслідок втоми чи стресу «зриватися» на своїх підлеглих. Його місія та той авторитет, яким він користується у персоналу, вимагають від нього постійної впевненості у собі, енергійності, хорошої фізичної та інтелектуальної форми. Він повинен надихати людей і вселяти в них впевненість в безумовно успішному досягненні заздалегідь визначених цілей організації та в успішному її розвитку. А все це тісно пов'язане з притаманною йому загальною й управлінською культурою, в загальній структурі якої культура емоцій відіграє надзвичайно істотну роль.

Ця культура певною мірою пов'язана з культурою моральної поведінки керівника, оскільки в поведінці людини, як і в характері її спілкування, чітко проявляються її моральні принципи і переконання, її дійсне ставлення до інших людей та до суспільства в цілому з прийнятою в ньому системою норм і правил. Стосовно ж того, як моральна поведінка керівника та його моральна культура впливають на настрої в колективі, на психологічний клімат в ньому й на характер міжособистісного спілкування й на ставлення до виконання своїх виробничих завдань і функцій кожним працівником, слід вказати на таку сукупність обставин.

По-перше, моральна поведінка керівника істотною мірою визначає норми і стандарти моральності в колективі. Цими нормами і стандартами слід

вважати прийнятні в колективі правила, які регламентують поведінку і вчинки членів колективу, характер міжособистісного спілкування та взаємовідносин між ними. Самі ж ці норми і стандарти допомагають кожному працівникові, не замислюючись особливо, обирати безпомилково характер своїх дій, поведінки та висловлювань в тій чи іншій ситуації. Водночас вони інформують його про те, якої поведінки варто очікувати від того чи іншого члена колективу залежно від його позиції в груповій ієрархії.

По-друге, моральність керівника у поєднанні з високим рівнем його професіоналізму і загальною культурою виступає основою його ділового та особистісного авторитету. А цей авторитет активно сприяє ефективності його впливу на колектив та всієї його управлінської діяльності. Звичайно у психології управління прийнято виділяти три таких види авторитету керівника: моральний, функціональний та формальний. Основою морального авторитету виступають світоглядні й духовні позиції керівника, життєві цінності, моральні принципи і переконання, його конкретні вчинки і ставлення до людей, характер його спілкування з ними як у виробничій ситуації, так і в різних неформальних обставинах.

По-третє, норми і стандарти, що складаються під впливом моральної культури і моральної поведінки керівника, забезпечують персоналові фірми чи організації необхідну психологічну комфортність. Люди, користуючись ними, отримують можливість уникати невизначеності у виборі певних поведінкових моделей, у них знижується почуття тривожності і зростає впевненість у собі.

По-четверте, між характером поведінки керівника та його спілкування з людьми, з одного боку, та рівнем його загальної і професійної управлінської культури існує складна система прямих і зворотних зв'язків. Завдяки ним він не тільки своїми вчинками й характером спілкування з людьми підтверджує високий рівень культури, а й постійно збагачує її. А новий рівень культури, що зростає в тому числі й за рахунок культурного взаємозбагачення через спілкування з іншими людьми, позитивно впливає на його діяльність, вчинки та характер взаємовідносин з персоналом.

Таким чином, аналіз місця й ролі спілкування керівника в загальній структурі його управлінської культури дозволяє стверджувати, що спілкування не тільки виступає основним інструментом його керівного впливу на людей, а й потужним чинником розвитку корпоративної культури і системи спільних життєвих цінностей в колективі керованої ним організації. Процес спілкування відкриває перед керівником сприятливі можливості для ефективного прояву своїх управлінських, психологічних і педагогічних знань та умінь, результатів глибокого осмислення свого власного досвіду та їх плідного використання в його діяльності й забезпеченні належної якості функціонування і розвитку його організації. Прояви загальної та управлінської культури керівника в процесі його спілкування у зовнішньому середовищі зміцнюють його авторитет, імідж і конкурентоспроможність його організації. Вони здатні вносити позитивний вклад у розвиток духовності і культури суспільства, затвердження в суспільній свідомості загальнолюдських цінностей добра, справедливості, взаємної поваги та відповідальності. А все це разом сприяє посиленню довіри людей до влади і керівництва, формуванню відносин злагоди і взаємодопомоги.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в умовах сьогодення істотно зростають роль культури управління та її значення як важливого чинника забезпечення бажаної ефективності спільної діяльності людей та їх різних груп. При цьому сама культура управління стає важливою рушійною силою трансформації змісту й характеру менеджменту відповідно до нових суспільних очікувань і водночас одним з результатів цієї їх трансформації. Вона, з одного боку, постає відображенням демократизації суспільного життя і зростання освітньо-кваліфікаційного і загальнокультурного рівня персоналу. З іншого ж боку, культура управління може розглядатися як цілком закономірний результат розвитку світового менеджменту, результат аналізу та узагальнення його провідних тенденцій. Важливо, щоб цей аналіз не призводив до спроб механічного перенесення його результатів, а сприяв вияву можливостей їх використання з урахуванням культурно-історичних традицій та особливостей України, менталітету її народу.

Динамізм умов функціонування підприємств, фірм та організацій при постійному ускладненні завдань, які доводиться вирішувати їхнім керівникам і колективам, зумовлює можливість успішного розв'язання цих завдань лише за умови неперервного розвитку й реалізації творчого особистісного потенціалу кожного працівника. В першу чергу це стосується керівників, оскільки ефективність їхнього управлінського впливу на персонал істотно посилюється завдяки високому професійному та особистому авторитету, їхній загальній та управлінській культурі. При цьому йдеться про професіоналізм керівника як у тій сфері, якої стосується діяльність керованої ним організації так і у сфері управлінської компетентності та культури управління. Більш того, саме культура спілкування виявляється не тільки одним з найважливіших проявів культури управління, але й одним з найдійовіших чинників впливу на підлеглих, чинником формування, розвитку й неухильного дотримання норм корпоративної культури.

Водночас ми звертаємося й до тих керівників-практиків, які вже мають як позитивний, так і негативний досвід управлінської діяльності і прагнуть до його належного осмислення й підвищення ефективності цієї діяльності. Ми б хотіли донести до кожного з вас глибоке розуміння незворотності процесів постійного ускладнення умов життя й відповідно умов функціонування і розвитку різних підприємств, фірм та організацій. Це ускладнення стосується використовуваних технологій і управління, що вимагатиме як від керівників, так і від виконавців постійного поповнення й оновлення своїх знань, постійного самовдосконалення і саморозвитку протягом всього активного трудового життя. Без цього людина і організація, в якій вона працює, приречені на відставання і деградацію.

В умовах функціонування на ринкових принципах всіх сфер суспільного виробництва у самому широкому його розумінні відбувається загострення конкуренції, що вимагає активної інноваційної стратегії розвитку й системних зусиль по її успішній реалізації. Визначальною ж умовою розробки та реалізації такої стратегії постає розвинене стратегічне мислення та інноваційний його характер як вкрай важливі риси сучасного керівника. Управління стає такою сферою людської діяльності, успіх якої істотно залежить від рівня професійної культури тих, хто її здійснює, тобто культури керівників. Тому для їх успішної управлінської діяльності їм доведеться постійно навчатися самим і навчати своїх підлеглих, постійно підвищувати рівень своєї професійної і соціальної компетентності, загальної і професійної культури.

А це вимагає формування своєї філософії управління, глибоких знань з психології управління і педагогіки управління, добре розуміти положення і принципи логіки управління. Оволодівати цими знаннями й осмислювати їх в умовах постійного напруження досить складно, але цікаво. І головне, це буде приносити відчутну користь. Тому ми щиро бажаємо нашим потенційним читачам радості пізнання й задоволення від успіхів, які воно їм принесе.

ГЛОСАРІЙ

Авторитет – вплив людини на інших людей завдяки її особистісним рисам, які викликають у них довіру і пошану і сприяють визнанню її влади.

Агресивність – риса особистості, яка полягає у ворожому ставленні до людей, у свідомому прагненні приносити їм неприємності й навіть шкоду.

Адаптація – пристосування особистості до зміни умов у зовнішньому середовищі чи в характері міжособистісних взаємовідносин.

Аргументація – процес обґрунтування людиною певного положення (твердження, гіпотези, концепції) з метою переконання співбесідника в істинності й доцільності цього положення.

Відповідальність – усвідомлення індивідом чи групою людей свого обов'язку перед суспільством при виборі варіанту діяльності чи поведінки.

Гідність – усвідомлення особистістю соціальної значущості своїх моральнісних і ділових якостей та свого статусу в суспільстві.

Ділове спілкування – специфічний різновид взаємовідносин між людьми, які виникають між ними в процесі спільної діяльності та є її частиною.

Ділова етика – система норм і правил поведінки і спілкування з людьми в процесі здійснення ними спільної діяльності.

Етикет – зведення правил, що регулюють зовнішні форми поведінки людей і забезпечують чемність їхніх взаємовідносин.

Зараження – несвідомий, спонтанний перехід особистості у певний психічний стан внаслідок впливу на неї емоційного заряду, почуттів і пристрастей іншої особистості в умовах безпосереднього контакту.

Зворотний зв'язок – вплив результату дії певної системи на подальший характер її функціонування. В управлінні реалізується як керівний вплив на систему за результатами аналізу її стану чи характеру функціонування.

Ініціатива – здатність людини висувати нові ідеї чи пропозиції; уміння самостійно розпочинати яку-небудь справу і брати на себе відповідальність за її можливі безпосередні результати та віддалені наслідки

Керівник – людина, яка за своєю посадою та владними повноваженнями цілеспрямовано здійснює функції управління людьми та їх спільною діяльністю відповідно до заздалегідь визначених цілей цієї діяльності.

Колектив – група людей, де міжособистісні відносини опосередковані суспільно цінними і особистісно значущими цілями і спільною діяльністю.

Корпоративна культура – система норм, що регулюють поведінку і взаємовідносини в колективі організації незалежно від професій її працівників.

Культура – сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людьми, а також характер поведінки індивіда та його взаємовідносин з людьми.

Культура особистості – узагальнена системна характеристика міри розвитку людини у її взаємодії з зовнішнім середовищем і самою собою.

Культура управління – сукупність професійних і етичних норм і правил, застосування яких керівником забезпечує успішне досягнення цілей управління і задоволення виконавців процесом і результатом своєї діяльності.

Культуротвірна місія – здатність людини не тільки демонструвати свій рівень культури, але й відповідним чином впливати на розвиток культури інших людей і соціуму взагалі.

Лідер – член групи, який у значущих ситуаціях здатний здійснювати істотний вплив на поведінку її членів і домінує в процесі вибору шляхів і способів розв’язання проблем.

Лідерство – феномен, породжений системою неформальних відносин між людьми, що полягає у впливі однієї людини на інших, які добровільно йому підкоряються і йдуть за ним.

Логіка управління – система взаємопов’язаних принципів і положень, які пов’язують цілі управління з його методами і дотримання яких забезпечує бажану ефективність управління.

Маніпулятивний вплив – форма міжособистісного спілкування, при якій вплив на партнера по спілкуванню з метою досягнення своїх цілей і намірів здійснюється приховано.

Маніпуляція – приховане управління психікою і поведінкою людей, здійснюване проти їх волі в інтересах маніпулятора.

Мета прийняття рішення – успішне розв’язання проблемної ситуації.

Мотив – спонукальний момент, який спрямовує діяльність чи поведінку людини та управляє ними.

Мотивація – спонукання людини до певної дії; психофізіологічний процес, який управляє поведінкою людини і задає певний її характер.

Навіювання – активний вплив одного суб’єкта на іншого, адресований його емоційній сфері і розрахований на його готовність до певної установки.

Наслідування – відтворення людиною певних зразків поведінки, манери говорити тощо, притаманних іншій людині.

Парадигма – сукупність певних фундаментальних наукових положень, уявлень, установок і термінів.

Переконання – процес і результат цілеспрямованого впливу з метою трансформувати певні повідомлення однієї людини у систему поглядів іншої.

Персонал – сукупність людей, що працюють в певній організації.

Підготовка рішення – процес, що включає інформаційне забезпечення та належне обґрунтування важливого управлінського рішення.

Привітання – жест, словосполучення чи інший ритуал, який допомагає встановленню контакту з іншою людиною.

Прийняття рішень – послідовність дій керівника, спрямованих на пошук ефективних шляхів і способів подолання складних проблемних ситуацій.

Професійна діяльність – діяльність, яка потребує попередньої фахової підготовки, спрямована на задоволення певних особистих і суспільних потреб і виступає основним джерелом забезпечення життєдіяльності для людини

Професійна компетентність – наявність знань, умінь і досвіду, необхідних для належного виконання завдань і функцій, що складають зміст професійної діяльності людини.

Професійна культура – сукупність матеріальних і моральних цінностей, вироблених людьми певної професії, що включає спосіб діяльності і ставлення до неї, один до одного та до інших людей.

Професійно значущі особистісні якості – риси і якості, необхідні для успішного здійснення професійної діяльності чи для сприяння її виконанню.

Психологічний клімат – якісна характеристика стану взаємовідносин в колективі, зумовлених психологічними особливостями його членів, яка сприяє чи перешкоджає їх спільній діяльності.

Психологія управління – галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності взаємодії суб'єкта і об'єктів управління та особливості учасників цієї взаємодії.

Публічне спілкування – цільове спілкування особистості з групою людей.

Публічний виступ – виступ людини перед цільовою аудиторією.

Розвиток – незворотний процес, унаслідок якого відбувається зміна якості об'єкта, його перехід від одного якісного стану до іншого, вищого.

Самоактуалізація – прагнення людини до якомога більш повного виявлення, розвитку та реалізації своїх особистісних можливостей.

Соціальна діяльність – цілеспрямована діяльність, яка враховує цілі, інтереси і потреби інших людей і дотримання прийнятих в суспільстві норм.

Соціальна компетентність – сукупність знань і умінь, необхідних для ефективної організації спільної діяльності людей і забезпечення сприятливих взаємовідносин між ними

Соціокультурний простір – сукупність соціально-економічних і духовно-культурних умов, в яких відбувається життя людини і соціуму.

Спілкування – взаємодія між людьми, яка полягає у психічному контакті, обміні інформацією, взаємовпливі, взаємопереживання та взаєморозумінні.

Стратегічне мислення – мислення, спрямоване на перспективний розвиток організації і самої людини.

Управлінське спілкування – спілкування між керівником і підлеглими, метою якого є належне виконання ними їх виробничих функцій.

Управління – різновид людської діяльності, спрямованої на організацію і координацію дій людей, які здійснюють якусь спільну діяльність, спрямовану на успішне досягнення певних цілей.

Філософія управління – галузь прикладної філософії, предмет вивчення якої складають найзагальніші закономірності феномену управління.

Функції управління – сукупність однорідних завдань управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверченко Л. К. Психология управления /Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов, Р. И. Мокшанцев, В. М. Николаенко. – Новосибирск-Москва, 1997. – 150 с.
2. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
3. Бабаєв В. М. Соціальне пізнання і логіка управління : монографія / В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов, С. М. Пазиніч. – Харків: ХНУМГ, 2015.– 182 с.
4. Бабаєв В. М. Організаційна культура керівника: Навч. посібник / В. М. Бабаєв, Н. В. Шаронова. – Харків: НТУ «ХП», 2005. – 260 с.
5. Бабаєв В. М. Психодіагностика у системі державного управління і місцевого самоврядування / В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов, О. Г. Романовський. – Харків: Фоліо, 2006. – 416 с.
6. Бабосов Е. М. Нравственная культура личности / Е. М. Бабосов. – Мн.: Наука и техника, 1985. – 32 с.
7. Бабосов Е. М. Социология управления: Учеб. пособие для студентов вузов / Е. М. Бабосов. – Мн.: ТетраСистемс, 2000. – 288 с.
8. Бандурка А. М. Психология управления /А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Харьков: Ун-т внутренних дел, 1998. – 320 с.
9. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: Сучасність і перспективи. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 349 с.
10. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. Гардарики, 1999. – 296 с.
11. Вілков В. Ю. Людина і світ / В. Ю. Вілков, О. І. Салтовський. – К.,: Кондор, 1987 – 216 с.
12. Вічев В. Нравственная культура руководителя / Васил Вичев. – М. Политиздат, 1988. – 160 с.
13. Гатальська С. М. Філософія культури: підручник / С. М. Гатальська. – К.: Либідь, 2005. – 328 с.

14. Головаха Е. И. Психология человеческого взаимопонимания / Е. И. Головаха, Н. В. Панина. – К.: Политиздат Украины, 1989.
15. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента : Учебное пособие. – К.: Кондор, 2008. – 172 с.
16. Губерський Л. В., Андрущенко В. П., Михальченко М. І. Культура. Ідеологія. Особистість: Методолого-світоглядний аналіз. – К.: Знання України, 2002. – 580 с.
17. Гуревичев М. М. Социальная сущность корпоративной культуры в условиях экономики знаний / М. М. Гуревичев, В. Д. Иваницкий, А. С. Пономарьев // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. – 2014. – Вип. 40-41 (44-45). – С. 45-54
18. Гуревичев М. М. Введение в мировую рыночную экономику (гуманный вектор). – Харьков: НТУ «ХПИ», 2005. – 526 с.
19. Гурина М. Философия: Учебное пособие; пер. с фр. – М.: Республика, 1998. – 540 с.
20. Гусинский Э. Н., Турчанинова Ю. И. Введение в философию образования. – М.: Логос, 2001. – 224 с.
21. Джордж Р. Т., Деловая этика / Р. Т. де Джордж; пер. с англ. – СПб.: Экономическая школа; М.: Прогресс, 2001. – в 2 т. – Т.1 – 496 с.; Т.2. – 560 с.
22. Диев В. С. Феномен современного управления с позиций науки и философии / В. С. Диев // Философские науки. – 2001. – № 3. – С. 106-117.
23. Диев В. С. Философия управления: область исследования и учебная дисциплина / В. С. Диев // Вестник Томского государственного ун-та. Философия. Социология. Политология. – 2012. – № 2 (18). – С. 59-66.
24. Динамизм управления / Селезнев А. З., Синягов А. А., Тварийонавичюс П. З. и др.; Под общ. ред. А. З. Селезнева. – М.: Мысль, 1987. – 204 с.
25. Ділове спілкування в системі культури управління : текст лекцій / О. С. Пономарьов, С. М. Пазиніч, А. О. Харченко, С. М. Резнік, А. В. Долгарєв. – Харків : НТУ «ХПИ», 2009. – 64 с.

26. Долгарев А. В. О Сущности культуры управления / А.В.Долгарев // Проблемы та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: зб. наук. праць. – Вип.22 (26). – Харків : НТУ «ХП», 2009. – С.75-80.
27. Домбровська, С. М. Місце вищої освіти в стратегії державної політики суспільного розвитку України / С. М. Домбровська // Менеджер. Вісн. Донец. держ. ун-ту упр. – 2011. – Вип. 1. – С. 84–88.
28. Домбровська, С. М. До питання про формування державної освітньої політики України та її вдосконалення / С. М. Домбровська // Інвестиції : практика та досвід. – 2011. – № 5. – С. 50–55.
29. Домбровська С.М. Механізми забезпечення державної соціальної безпеки в Україні / С. М. Домбровська // Наукові праці: Науково-методичний журнал. Державне управління. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. – Вип. 242. Т. 254. – С. 28–32.
30. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результат / П. Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Школа бизнеса, 1994. – 169 с.
31. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке; пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
32. Етика соціального управління: Навчальний посібник / О. С. Пономарьов, С. О. Заветний, І. В. Карпенко, С. М. Пазиніч, О. В. Фролова; за заг. ред. О. С. Пономарьова. – Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012. – 180 с.
33. Журавлев А. Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблем / А.Л. Журавлев. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 476 с.
34. Журавлев А. Л. Ориентация на принципы и нормы социального взаимодействия как фактор психологического отношения к деловому партнерству / А. Л. Журавлев, А.П. Поздняков, Т.С. Вавакина // Психологический журнал. – 2017. – Т. 38. – № 1. – С. 5-15.
35. Заветний С. О. Філософія впливу: монографія / С. О. Заветний, О. С. Пономарьов, С. М. Пазиніч. – Харків: Видавець О. О. Савчук; ХНТУСГ ім. П. Василенка, 2011. – 204 с.

36. Заветный С. О. Психологія управлінського спілкування / С. О. Заветный, О. С. Пономарьов, С. М. Пазиніч. – Харків: ХНТУСГ ім. П. Василенка, 2009. – 54 с.
37. Заветный С. А. Потенциал науки в управлении социально-экономическим развитием / С. А. Заветный, А. С. Пономарев, А. В. Нанка // Наука 21 века консолидация в условиях системных социально-культурных трансформаций коллективная монография. – Харьков: Міськдрук, 2017. – С. 10-51.
38. Зубенко Л. Г. Культура ділового спілкування: навч. посіб. / Л. Г. Зубенко, В. Д. Немцов. – К. ЕксОб, 2002. – 200 с.
39. Инженер XXI века: личность и профессионал в свете гуманизации и гуманитаризации высшего технического образования : Монография / под ред. М. Добрускина. – Харьков: Рубикон, 1999. – 512 с.
40. Кабанов А. Я. Этика деловых отношений учебник / А. Я. Кабанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 368 с.
41. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций: монографія. – К.: МАУП, 1993. – 384 с.
42. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – М.: Центр «Русская тройка»; Комета, 1999.
43. Кнорринг В. И. Искусство управления: учебник / В. И. Кнорринг. – М.: Век, 1997. – 288 с.
44. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов / В. И. Кнорринг. – М.: Издательская группа НОРМА–ИНФРА-М, 1999. – 528 с.
45. Козаков В.М. Соціально-ціннісні засади державного управління в \Україні Монографія / В.М. Козаков.- К.: Видавництво НАДУ, 2007.- 284 с.
46. Корпоративная культура делового общения: Главные правила общения и поведения в современном обществе / Авт.-сост. И. Н. Кузнецов. – М.: АСТ; Мн.: Харвест, 2005. – 608 с.

47. Корпоративний менеджмент: Справочник для професіоналов / И. Барри Фегану – М.: Высшая школа, 2003. – С. 359-365.
48. Краткий философский словарь. Под ред. А. П. Алексеева. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Проспект, 2001. – 496 с.
49. Кремень В. Г. Філософія управління: Підручник / В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов. – К.: Знання України, 2007. – 360 с.
50. Кремень В. Г. Філософія управління: Підручник / В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов. – Вид. 2-ге, доповн. і перероб. – Харків: НТУ «ХП», 2008. – 524 с.
51. Кремень В. Г. Освіта в Україні: стан і перспективи розвитку // Неперервна професійна освіта: теорія і практика: Зб. наук. праць. – К., 2001. – Ч. 1. – С. 5-14.
52. Кримський С. Б. Заклики духовності ХХІ століття: [З циклу щоріч. пам'ят. лекцій ім. А. Оленської-Петришин, 2002.]. – К.: Вид. дім «КМ Академія», 2003. – 32 с.
53. Крутій О. М. Публічний діалог в системі політичної культури демократичного суспільства [Текст] : Монографія / О.М.Крутій, О.В. Радченко. –Х.: Вид-во АДНДУ, 2016. – 396 с.
54. Крутій О. М. Діалогова взаємодія органів держаної влади та громадськості: [Монографія]. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2008. – 236 с.
55. Крутій О. М. Психологія та іміджелогія у сфері публічного управління : навч.-метод. посіб. / О. М. Крутій, Т. Б. Хомуленко. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2011. – 284 с.
56. Культура педагога : монографія / С. О. Заветний, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов, Л. М. Тіщенко. За ред. О. С. Пономарьова. – Харків: Міськдрук, ХНТУСГ ім. П. Василенка, 2015. – 320 с.
57. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації в Україні в умовах євроінтеграції: теоретичні та практичні аспекти: автореф. дис. ... д-ра

наук з держ. упр. : 25.00.01 / Микола Іванович Лахижа ; Ін-т законодавства ВР України. — К., 2010. — 36 с.

58. Леви-Стросс К. Жан-Жак Руссо – основатель гуманитарных наук / Клод Леви-Стросс // Личность. Культура. Общество. – 2000. – Т. 2. – Вып.1. – С. 223-232.

59. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. – изд. 2-е. – М.: Политиздат, 1977. – 304 с.

60. Лозовой В. О. Культура особистості та етикет у діловому спілкуванні: навч. посібник / В. О. Лозовой, О. В. Уманець, М. Б. Ценко. – Харків: Регіон-інформ, 200. – 140 с.

61. Лоранж П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей / Лоранж Питер; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 400 с.

62. Лопушинський, І. П. Концепції державної мовної політики в Україні і: освітнянський аспект / І. П. Лопушинський // Вісник Черкаського університету. Серія : Філологічні науки. – Черкаси, 2007. – Вип. 102. – С. 129–135.

63. Мартыненко В. М. Культура управления / В. М. Мартыненко, В. О. Евдокимов, Л. М. Сергеева. – Харьков: ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. – 95 с.

64. Методологічні основи психології спілкування : навч. посіб. / С. О. Заветний, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов, А. О. Харченко. – Харків: Видавець Савчук О. О., 2012. – 232 с.

65. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпелл; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

66. Митин А. Н. Культура управления персоналом. – Екатеринбург: Уралвнешторгиздат, 2001. – 575 с.

67. Митин А. Н. Культура власти и управления. – Екатеринбург: Уралвнешторгиздат, 2001. — 594 с.

68. Морфологія культури: тезаурус / За ред. В. О. Лозового. – Харків: Право, 2007. – 384 с.
69. Моул Дж. Обратите внимание на ваши манеры: европейская культура бизнеса. – Харьков: ХДПУ, 1997. – 220 с.
70. Муравьев Ю. А. Культура / Ю. А. Муравьев // Социальная философия: учебник. – Под редакцией И. А. Гобозова. – М.: Издатель Савин С. А., 2003. – С. 429-482.
71. Назаров О.О. Психологічний тлумачний словник найсучасніших термінів/О.О. Назаров, Шапар В.Б. Олефір В.О. Фурманець Б.І., Рюмін В.В.,Гура С.О// Словник. -Харків: Прапор. 2009. -672 с.
72. Назаров О.О. Структурні показники психологічного здоров'я особистості/ О.О. Назаров, Перелигіна Л.А. Приходько Ю.О.,Світлична Н.О.// Проблеми екстремальної та кризової психології. Зб. наук. праць. -Харків: НУЦЗУ, 2011. - Вип. 10. - С. 79-86.
73. Нартов Н. А. Этикет и культура делового общения / Н. А. Нартов // Психология и этика делового общения : учебник для вузов: под ред. В. Н. Лавриненко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С. 251-271.
74. Образцов В. І. Лабиринты управления : Практическое руководство для менеджеров. – Калининград: Янтарный сказ, 2001. – 248 с.
75. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 588 с. – (Альма-матер).
76. Основы этики управления: Навчальний посібник / О. С. Пономарьов, С. О. Заветний, С. М. Пазиніч, О. В. Фролова. – Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2009. – 124 с.
77. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва : навч. посібник / Ю. І. Палеха, В. О. Кудін. – К.: МАУП, 1996. – 96 с.
78. Панасюк А. Ю. Управленческое общение: Практические советы /А. Ю. Панасюк. – М.: Экономика, 1998. – 112 с.

79. Педагогіка управління: навчальний посібник / Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. Г. РОМАНОВСЬКИЙ, О. С. ПОНОМАРЬОВ, З. О. ЧЕРВАНЬОВА. – Харків: НТУ «ХП», 2003. – 408 с.
80. Пономарьов О. С. Технологія управління: Навч.-метод. посіб. / О. С. Пономарьов. – Харків: Підручник НТУ «ХП», 2014. – 146 с.
81. Пономарьов О. С. Проблеми формування управлінської культури майбутнього керівника / О. С. Пономарьов // Вестник ХГПУ. – Вип. 122. – Ч. 1. – 2000. – С. 220-2232
82. Пономарьов О. С. Основи культури соціального управління: Навч. посіб. / О. С. Пономарьов, С. М. Пазиніч, А. В. Долгарєв. – Харків: НТУ «ХП», 2009. – 48 с.
83. Пономарьов О. С. Особистий прийом у системі управлінських технологій: навч.-метод. посіб. / О. С. Пономарьов, Т. В. Гура, Л. П. Гарник. – Харків: НТУ «ХП», 2015. – 56 с.
84. Пономарьов О. С. Відповідальність в системі професійної компетентності фахівця: навч.-метод. посібник / О. С. Пономарьов, М. К. Чеботарьов. – Харків: Підручник НТУ «ХП», 20012. – 220 с.
85. Пономарьов О. С. Логіка соціального управління: монографія / О. С. Пономарьов, М.К. Чеботарьов, І.В. Асєєва – Харків: НТУ «ХП», 20015. – 208 с.
86. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред В. Н. Лавриненко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 326 с.
87. Рибалка В. В. Аксиологічні основи психологічної культури особистості: навч.-метод.посібник / В.В. Рибалка. – К.: АПН України; Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих, 2009. – 326 с.
88. Ричи Ш. Управление мотивацией: Учеб. пособие / Ш. Ричи, П. Мартин; пер с англ.; под ред. Е. А. Климова. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

89. Романовський О. Г. Психологія управління: Навчальний посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, А. О. Лаврентьєва. – Харків: НТУ «ХП», 2001. – 161 с.
90. Романовський О. Г. Ділова етика: Навчальний посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, О. М. Лапузіна. – Харків: НТУ «ХП», 2006. – 364 с.
91. Романовский А. Г. Психология понимания в управленческом общении: Учебное пособие / А. Г. Романовский, А. С. Пономарев, С. Н. Резник. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2002. – 108 с.
92. Руководство и лидерство: Философско-психологический анализ : Учебное пособие / М. А. Резниченко, М. В. Ланских, А. С. Пономарев, С. Н. Пазынич. – Белгород: ИД «Белгород», 2012. – 136 с.
93. Савельєва В. С. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
94. Садковий, В. П. Державне формування освітньої політики в напрямку впровадження європейських освітніх стандартів / В. П. Садковий // Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України». – К., 2013. – № 3. – С. 79–83.
95. Садковий, В. П. Державні механізми реформування та становлення системи підготовки фахівців цивільного захисту України [Електронний ресурс] / В. П. Садковий // Державне будівництво. – 2013. – № 2. – Режим доступу до журн. : <http://kbuara.kharkov.ua>.
96. Самыгин С. И. Психология управления: Учебное пособие / С. И. Самыгин, Л. Л. Столяренко. – Ростов н/Д.: Фенікс, 2001. – 512 с.
97. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге; пер с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 408 с.
98. Сисоєва С. О. Психологія та педагогіка : Підручник для студентів вищих навчальних закладів непедагогічного профілю традиційної та

дистанційної форм навчання / С. О. Сисоєва, Т. Б. Поясок. – К.: Міленіум, 2005. – 520 с.

99. Смольков В. Г. Сущность и типология социального лидерства / В. Г. Смольков // Социально-гуманитарные знания. – 2001. – № 6. – С. 61-68.

100. Смольков В. Г. Методы социального управления / В. Г. Смольков // Социально-гуманитарные знания. – 2006. – № 3. – С. 198-213.

101. Снетков В. М. Психология коммуникации в организациях: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Петерб. ун-та, 2000. – 112 с.

102. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с. (Серия “Теория и практика менеджмента”).

103. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1998. – 368 с.

104. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – СПб.: Государственный университет ИТМО, 2008. – 154 с.

105. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л. Л. Ділова бесіда в системі управлінських технологій: навчальний посібник / Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. Г. РОМАНОВСЬКИЙ, О. С. ПОНОМАРЬОВ. – Харків: НТУ «ХП», 2002. – 159 с.

106. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л. Л. Введение в философию управления: Учебное пособие / Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. Г. РОМАНОВСЬКИЙ, О. С. ПОНОМАРЬОВ. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2002. – 168 с.

107. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л. Л. Педагогіка управління: Навчальний посібник / Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. Г. РОМАНОВСЬКИЙ, О. С. ПОНОМАРЬОВ, З. О. ЧЕРВАНЬОВА. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2003. – 408 с.

108. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л. Л. Концепція формування гуманітарно-технічної еліти в НТУ «ХП» та шляхи її реалізації: Навчально-методичний посібник / Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. Г. РОМАНОВСЬКИЙ, О. С. ПОНОМАРЬОВ. – Харків: НТУ «ХПИ», 2004. – 416 с.

109. Удальцова М. В. Социология управления / М. В. Удальцова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 144 с.

110. Удальцова М. В. Социология управления: Практикум / М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское отделение, 1999. – 180 с.
111. Управление персоналом в организации / А.К. Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева. – СПб.: Питер, 2001. – 176 с.
112. Урбанович А. А. Психология управления Учебное пособие. – Минск: харвест, 2002. – 640 с. – (Библиотека практической психологии).
113. Философия общения: монографія / В. Г. Кремень, Д. И. Мазоренко, С. А. Заветный, С. Н. Пазынич, А. С. Пономарев. – Харьков: ХНТУСХ им. П. Василенко, 2011. – 440 с.
114. Філософський словник соціальних термінів / Під заг. ред. В. П. Андрущенко. – Харків: Корвін, 2002. – 672 с.
115. Франкл В. Человек в поисках смысла. – М. Прогресс, 1990. – 368 с.
116. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
117. Чайка Г. Л. Компетенціх в управлінні : навч. посіб. / Г.Л. Чайка. – К.: Знання, 2015. – 167 с.
118. Шепель В. М. Управленческая этика. – М. Экономика, 1989. – 287 с.
119. Шнейдер Б. Корпоративный климат и корпоративная культура / Б. Шнейдер // Современное управление: Энциклопедический справочник. – Т.1. – М.: Издатцентр, 1997. – С. 1-34 – 1.36.
120. Ясперс К. Духовная ситуация времени / К. Ясперс; пер. с нем. –« М.: АСТ, 2013. – 285 с. – (Новая философия).
121. Bloom H. L'Art du Management Europeen / H. Bloom, R. Calori, Ph. Woot. – P., 1994. – 150 p.
122. Etzioni A. Modern Organization. Englewood Cliffs – N.Y.: Prentice-Hall, 1964. – 120 p.
123. Habermas Ü. Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bde. – Frankfurt, 1981. – 236 s.

124. Scott W. R. Theory of Organizations // Handbook of Modern Sociology, ed. Robert E. L. Farris. – Chicago: Rand McNally, 1964.
125. Serto S. C. Modern Management: Quality, Ethics, the Global Environment. – Allynand Bacon, 1992. – 720 p.
126. Weber M. The Theory of Social and Economic Organization, trans. A. M. Henderson and T. Parsons. – New York.: Free Press, 1947. – 438 p.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

А <i>Авторитет поваги</i> <i>Авторитет страху</i> <i>Адресність</i> <i>Активне слухання</i> <i>Активність</i> <i>Алгоритм</i> <i>Атракція</i> <i>Атрибут</i> <i>Аутентичність</i> <i>Аутсайдер</i>	Н <i>Навіювання</i> <i>Надійність</i> <i>Наполегливість</i> <i>Наслідування</i> <i>Небайдужість</i> <i>Невербальне спілкування</i> <i>Нормативна функція культури</i>
Б <i>Бар'єри спілкування</i> <i>Безкультур'я</i> <i>Бесіда</i> <i>Брутальність</i>	О <i>Обґрунтування</i> <i>Обмін інформацією</i> <i>Оптимальність рішення</i> <i>Організаційна культура</i> <i>Організаційний розвиток</i> <i>Організація</i> <i>Організованість</i> <i>Оригінальність рішення</i> <i>Особистісна культура</i> <i>Особистісний авторитет</i> <i>Особистісний потенціал</i>
В <i>Ввічливість</i> <i>Вербальне спілкування</i> <i>Взаємна довіра</i> <i>Взаємна повага</i> <i>Взаємовплив</i> <i>Взаємодія</i> <i>Взаєморозуміння</i> <i>Виконання рішення</i> <i>Виробнича культура</i> <i>Виховна функція</i> <i>Відповідальність</i> <i>Впевненість у собі</i>	П <i>Педагогіка управління</i> <i>Педагогічна культура</i> <i>Перевиховання</i> <i>Переконання</i> <i>Переформулювання</i> <i>Персонал організації</i> <i>Перцептивна складова</i> <i>Підготовка рішення</i> <i>Пізнавальна функція культури</i>
Г	

<i>Гідність</i>	<i>Планування</i>
<i>Гнучкість мислення</i>	<i>Поведінка керівника</i>
<i>Гнучкість рішення</i>	<i>Поведінка людини</i>
<i>Готовність до ризику</i>	<i>Поведінкова культура</i>
<i>Групова сумісність</i>	<i>Покарання винних</i>
<i>Групове спілкування</i>	<i>Полісистемний характер культури</i>
<i>Гуманізм</i>	<i>Поліструктурність</i>
<i>Гуманістична функція</i>	<i>Політична культура</i>
Д	<i>Поліфункціональність</i>
<i>Девіз</i>	<i>Послідовність</i>
<i>Деградація</i>	<i>Потенціал науки</i>
<i>Декомпозиція проблеми</i>	<i>Потреба прийняття рішення</i>
<i>Делікатність</i>	<i>Правова культура</i>
<i>Демократизація суспільного життя</i>	<i>Практика покарань</i>
<i>Діалогічне спілкування</i>	<i>Працездатність</i>
<i>Діапазон можливостей</i>	<i>Прийняття управлінського рішення</i>
<i>Ділова активність</i>	<i>Прикладна методологія управління</i>
<i>Ділова бесіда</i>	<i>Принцип головного елемента</i>
<i>Ділова нарада</i>	<i>Принцип гуманності</i>
<i>Ділова риторика</i>	<i>Принцип діалектичної суперечності</i>
<i>Ділова розмова</i>	<i>Принцип довіри</i>
<i>Діловий авторитет</i>	<i>Принцип інтегрованості</i>
<i>Діловий етикет</i>	<i>Принцип інформаційного</i>
<i>Діловий партнер</i>	<i>забезпечення</i>
<i>Діловитість</i>	<i>Принцип історизму</i>
<i>Ділові переговори</i>	<i>Принцип каузальності</i>
<i>Ділові стосунки</i>	<i>Принцип моральної домінанти</i>
<i>Доброзичлива вимогливість</i>	<i>Принцип обов'язковості</i>
<i>Доброзичливість</i>	<i>Принцип Парето</i>
<i>Довіра</i>	<i>Принцип послідовності</i>
<i>Домінанта управління</i>	<i>Принцип правової відповідальності</i>

<i>Достовірність</i>	<i>Принцип пріоритетів</i>
<i>Дружні відносини</i>	<i>Принцип розвитку</i>
<i>Духовна еліта нації</i>	<i>Принцип системності</i>
<i>Духовна культура</i>	<i>Принцип справедливості</i>
Е	<i>Принцип цілісності</i>
<i>Екологічна культура</i>	<i>Принциповість</i>
<i>Енергійність</i>	<i>Пристосувальна функція культури</i>
<i>Естетична культура</i>	<i>Проблема</i>
<i>Етика міжособистісних відносин</i>	<i>Проблемна ситуація</i>
<i>Етика управління</i>	<i>Прогрес</i>
<i>Ефективність діяльності</i>	<i>Продуктивність праці</i>
<i>Ефективність управління</i>	<i>Професійна культура</i>
Ж	<i>Професія</i>
<i>Життєві цілі</i>	<i>Психологічна культура</i>
З	<i>Психологічне самопочуття</i>
<i>Загальна культура</i>	<i>Психологія управління</i>
<i>Задоволеність роботою</i>	<i>Пунктуальність</i>
<i>Закон цілепокладання</i>	Р
<i>Закон розмаїття</i>	<i>Регрес</i>
<i>Закон традицій</i>	<i>Рецидив</i>
<i>Закон змін</i>	<i>Ритуали</i>
<i>Закон зворотного зв'язку</i>	<i>Розвиток</i>
<i>Закони управління</i>	<i>Розуміння</i>
<i>Заохочення</i>	С
<i>Зараження</i>	<i>Самовдосконалення</i>
<i>Зворотний зв'язок</i>	<i>Самоорганізація</i>
<i>Згуртованість колективу стиль</i>	<i>Саморозвиток</i>
<i>Здоровий спосіб життя</i>	<i>Самостійність</i>
<i>Зовнішня привабливість</i>	<i>Самоуправління</i>
І	<i>Світоглядна культура</i>
<i>Ідеали</i>	<i>Сильна воля</i>

<i>Індивідуальне спілкування</i>	<i>Символ</i>
<i>Ініціатива</i>	<i>Системність управління</i>
<i>Ініціативність</i>	<i>Службовий етикет</i>
<i>Інноваційний характер мислення</i>	<i>Соціальний прогрес</i>
<i>Інтелектуальна культура</i>	<i>Соціокультурний простір</i>
<i>Інтелігенція</i>	<i>Соціологія управління</i>
<i>Інтерактивна складова</i>	<i>Соціонормативна культура</i>
<i>Інтереси</i>	<i>Специфічні принципи</i>
<i>Інтуїція</i>	<i>Ставлення до людей</i>
<i>Інформативна функція культури</i>	<i>Ставлення до роботи</i>
<i>Інформаційна культура</i>	<i>Ставлення до світу</i>
<i>Інформаційне забезпечення рішення</i>	<i>Стандарти управління</i>
К	<i>Стиль керівництва</i>
<i>Кмітливість</i>	<i>Стратегічне бачення</i>
<i>Колектив</i>	<i>Стратегічне мислення</i>
<i>Комунікативна складова</i>	<i>Стриманість</i>
<i>Комунікативна функція культури</i>	<i>Субординаційні відносини</i>
<i>Комунікація</i>	<i>Суб'єктивний чинник</i>
<i>Конкретизація проблеми</i>	<i>Суперечливість конфлікту</i>
<i>Конкуренція</i>	<i>Сфера вивчення</i>
<i>Контроль</i>	Т
<i>Кооперація</i>	<i>Тактовність</i>
<i>Координація</i>	<i>Творчий склад розуму</i>
<i>Корпоративна культура</i>	<i>Товариські відносини</i>
<i>Криза управління</i>	<i>Товриськість</i>
<i>Критерії соціального розвитку</i>	<i>Традиції</i>
<i>Культура взаємовідносин</i>	<i>Трудовий потенціал</i>
<i>Культура мислення</i>	У
<i>Культура мовлення</i>	<i>Узагальнення</i>
<i>Культура особистості</i>	<i>Узгодженість</i>
<i>Культура поведінки</i>	<i>Універсальність культури</i>

<i>Культура почуттів</i>	<i>Управлінська культура</i>
<i>Культура спілкування</i>	<i>Управлінське рішення</i>
<i>Культура управління</i>	<i>Управлінське спілкування</i>
<i>Культурно-історичні традиції</i>	<i>Управлінські технології</i>
Л	<i>Управлінські функції</i>
<i>Лідерство</i>	Ф
<i>Людяність</i>	<i>Фактор гелікоптера</i>
М	<i>Фізична культура</i>
<i>Мала група</i>	<i>Філософія управління</i>
<i>Маніпулювання</i>	<i>Функціональні підсистеми</i>
<i>Масове спілкування</i>	<i>Функціонування організації</i>
<i>Матеріальні прагнення</i>	Х
<i>Ментальні особливості</i>	<i>Характер спілкування</i>
<i>Мета прийняття рішення</i>	<i>Харизматичність</i>
<i>Методологія</i>	Ц
<i>Міжнародні компанії</i>	<i>Цивілізаційна функція культури</i>
<i>Міжперсональне спілкування</i>	<i>Циклічні зміни</i>
<i>Місія</i>	<i>Цільова спрямованість</i>
<i>Мовленнєва культура</i>	<i>Цільовий підхід</i>
<i>Мода</i>	<i>Цінності</i>
<i>Можливість верифікації</i>	Ч
<i>Моральна поведінка</i>	<i>Чесність</i>
<i>Моральнісна культура</i>	<i>Чинник впливу</i>
<i>Моральнісне самовиховання</i>	<i>Чинник консолідації</i>
<i>Моральнісні принципи</i>	<i>Чуйність</i>
<i>Моральність</i>	Я
<i>Морально-етична парадигма</i>	<i>Якість рішення</i>
<i>Мотивація</i>	<i>Якість роботи</i>

Наукове видання

**Садковий В.П., Назаров О.О., Домбровська С.М., Крутій О. М,
Пономарьов О. С., Харченко А. О.**

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ

Монографія

Формат 60x84/16. Папір офсетний. Друк цифровий.
Гарнітура Times New Roman.
Підписано до друку 26.04.2018 р.

Наклад – 300 примірників. Умовн. друк. арк. – 15,5.
Надруковано в друкарні ФО-П Дуюнова Т.В.
Свідоцтво про державну реєстрацію № 2475418720 від 19.11.2014 р.
61023, м. Харків, вул. Весніна, 12, тел. (057) 717-28-80