

Олександр Романовський
Національний технічний університет
„Харківський політехнічний інститут”
м. Харків

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ЕЛЕМЕНТ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ КЕРІВНИКА

Усвідомлення небезпеки збереження існуючого соціально-економічного стану України не тільки для добробуту населення, але й для самого суверенітету держави, вимагає чіткого визначення його витоків, природи та можливих напрямів еволюції. Відносно природи цього стану для нас немає сумніву, що в його основі лежить криза управління. Відтак, ця проблема з розряду політичних неминує переходити у педагогічну площину. Дійсно, її розв'язання висуває перед національною освітньою системою завдання забезпечити для задоволення потреб економіки, науки і культури підготовку належної кількості висококваліфікованих фахівців – управлінців справді нової формації.

Необхідність пошуку шляхів подолання кризового становища і завершення етапу суспільної трансформації стала центральною темою досліджень багатьох філософів, соціологів, політологів, економістів, фахівців з управління. Роботи В. Кременя, В. Лугового, Є. Головахи, Н. Шульги, О. Якуби, В. Геєця, Б. Кухти, Н. Теплоухова, С. Вовканича та інших переконливо доводять, що розв'язання цієї задачі тісно пов'язане з розробкою, з одного боку, принципово нової моделі управління, а з іншого – з формуванням відповідної управлінської еліти¹. Під елітою ми розуміємо потужний корпус кадрів висококваліфікованих керівників, яким притаманні три групи досить розвинених якостей: 1) природні риси

¹ Див.: Кремень В.Г., Табачник Д.В., Ткаченко В.М. *Україна: альтернативи поступу (критика історичного досвіду)*. - К.: ARC-UKRAINE, 1996. - 793 с.

лідера; 2) висока компетентність у обраній сфері діяльності; 3) належна управлінська культура. Дослідженню змісту останньої як визначального елемента професіоналізму керівника і присвячена ця стаття.

Поняття культури управління ще не набуло свого чіткого наукового визначення, структурного та змістового аналізу, хоча на інтуїтивно-побутовому рівні воно уявляється цілком природним і зрозумілим. Можливо, саме відсутність необхідної якості приводить до певної термінологічної плутанини, коли культуру управління звичайно ототожнюють з філософією та культурою підприємництва або ж з організаційною культурою. Саме поняття організаційної культури досить часто вживають як науковці (В. Кудін, Ю. Палеха, В. Вілков, О. Салтовський, І. Волков, Г. Колесніков та інші), так і керівники-практики (В. Бойко, Г. Малюк, З. Пастернак, А. Шабатько, М. Куцин, В. Петросов, А. Радчук, Н. Мхітарян та інші).

Культура управління являє собою одну з найважливіших складових нової парадигми управління і визначальний елемент професіоналізму керівника. В той же час, як зазначає Б. Нагорний, „формування нової парадигми управління – це комплексна теоретична проблема, яка має незаперечне практичне значення”². Іншими словами, зміст цієї нової парадигми та її структура ще лишаються не визначеними навіть на рівні теоретичних досліджень. Тож не дивно, що й стосовно такого її компоненту, як організаційна культура, існує певна плутанина поглядів. Наприклад, Г. Колесніков у низці робіт розглядає то організаційну культуру підприємства, складовою якої він вважає організаційну культуру управління, то організаційну культуру управління підприємством³.

За сучасними теоретичними питаннями, навіть дуже цікавими, надзвичайно актуальними і важливими, не слід забувати двох взаємозалежних визначальних аспектів проблеми нової парадигми управління. Перший з них полягає у невідкладних потребах практики. Як зазначають В. Кремень, І. Зязюн, М. Попович, Б. Губський, О. Дергачов, М. Погребінський, В. Гесць та інші, передумовою економічного й духовного відродження України є саме невідкладне впровадження нових моделей управління, адекватних реформованому характеру та структурі національної економіки і суспільно-політичного устрою. І. Кононенко, В. Лисицький, О. Пономарьов та ін. прямо розглядають три ймовірних сценарії розвитку України і на математичних моделях переконливо доводять, що тільки впровадження

² Див.: Нагорный Б. В поисках современной управленческой парадигмы // Социология: теория, методы, маркетинг. – 2000, № 2. – С. 99

³ Див.: Колесников Г. Стратегическое управление и организационная культура // Персонал. – 2000, № 3. – С. 42-43.

інноваційно-інвестиційної парадигми управління здатне забезпечити вихід України на траєкторію сталого соціально-економічного розвитку⁴.

Другий важливий аспект проблеми формування нової парадигми управління полягає у створенні її необхідного кадрового забезпечення. Вище вже згадувалися роботи, присвячені питанням управлінської еліти. На жаль, існує досить поширена думка, згідно з якою управлінською елітою вважається вище чиновництво. На наш погляд, його представники охоче підтримують цю думку і активно стверджують її у суспільній свідомості через засоби масової інформації. Те, що переважна більшість нинішніх вищих посадових осіб не може вважатися справжньою управлінською елітою, і доводити не треба. По-перше, це безпосередньо доводять реалії нашого життя, по-друге, це змушені визнати і самі управлінці⁵. Нарешті, по-третє, це переконливо доведено науковцями. Так, М. Шульгою виконано цікавий аналіз зміни правлячих еліт, у тому числі їх рекрутації, репродукції та циркуляції, під час системної трансформації суспільства. Автор, зокрема, зазначає, що „у стабільному суспільстві еліта виконує роль не тільки прямого управління державними, суспільними справами..., створюючи соціальні цінності, еліта сама виступає цінністю. В умовах же суспільства, що трансформується, зокрема в українському суспільстві, еліта втратила (або ще не отримала?) роль референтної групи”. До того ж, сьогодні в Україні, цілком справедливо зауважує автор, „еліту розуміють перш, за все, як правлячу еліту, а не як інтелектуальну”⁶.

Лишаючи за межами цієї статті надзвичайно цікаву і важливу проблему філософського і соціального змісту поняття еліти та співвідношення різновидів еліт у структурах управління, повернемося до розглядуваного аспекту кадрового забезпечення проблеми формування нової парадигми управління. З нашої точки зору, у його складі доцільно розглядати окремо кадровий та педагогічний аспекти. Кадровий полягає у оцінці наявного корпусу керівників, їх рекрутації та циркуляції з метою сприяння найповнішій реалізації потенціалу кожного працівника у загальносуспільних та його власних інтересах. Педагогічний же аспект, найважливіший з усього, що має відношення до проблеми взагалі, полягає у формуванні нової генерації керівників. Його важливість обумовлена тим, що переважна більшість фахівців, що сформувалися як керівники, інколи навіть досить високого рівня, у зовсім інших соціально-економічних

⁴ Див.: Кононенко І.В., Лисидкий В.Л., Пономарев А.С., Алехин В.И. *Долгосрочный прогноз социально-экономического развития Украины*. – Харьков, 1999.

⁵ Див.: Толстоухов А. *Хорошего бюрократа поискать надо! // Персонал*. – 2000, № 3. – С. 6 – 11.

⁶ Див.: *Українське суспільство на порозі третього тисячоліття*. – К., 1999. – С. 346, 350.

умовах, неспроможна з належною ефективністю виконувати управлінські функції в умовах трансформаційного суспільства. Так, генеральний директор Державної холдінгової компанії „Краснолиманська” З.Г. Пастернак, підкреслюючи необхідність нового антикризового управління, зазначає, що для його ефективності потрібні „висока дисципліна праці, виробнича, технологічна... це стосується будь-якого рівня управління і будь-якого етапу реалізації поставленого завдання”, а також „високий професіоналізм і майстерність персоналу, починаючи з першого керівника, його заступників, начальників дільниць і підрозділів до робочих. Адже з неуками та бездарами серйозної програми не реалізувати”. Показово, що автор, сам талановитий керівник, який у складних умовах досить успішно відновив виробництво на шахті, яка до нього майже не працювала, відзначає, що „в нових економічних умовах розгубився саме управлінський персонал”. І, як справжній керівник, він „досить швидко усвідомив цю ваду в організаційній культурі”⁷.

Таким чином, повертаючись до проблем підготовки керівників нової формації, слід визначитися з базовими поняттями професіоналізму, організаційної культури і культури управління. Це потрібно не стільки для чіткості дефініцій, скільки для визначення змісту фахової підготовки майбутніх керівників і, певною мірою, її технології. Під *професіоналізмом* розумітимемо цілісну систему знань, умінь, практичних навичок і особистісних якостей керівника, які у своїй сукупності забезпечують можливість ефективного виконання ним усієї множини управлінських функцій не тільки в „стандартних” ситуаціях, а й, головним чином, в умовах невизначеності й ризику. Таке досить широке визначення дозволяє виокремити у структурі професіоналізму три основні складові, які становлять, відповідно, фахову компетентність керівника у конкретній галузі діяльності, його управлінську культуру та емоційно-вольову характеристику особистості.

На відміну від професіоналізму, який характеризує суб’єкт управління, поняття організаційної культури стосується об’єкта управління. Їхня органічна єдність виявляється у тому, що сильний керівник сам формує організаційну культуру, узгоджуючи її зі своїм баченням стратегічних цілей організації, перспектив кадрового, технологічного та виробничо-господарського розвитку, зі своїм стилем керівництва тощо. Під *організаційною культурою* розумітимемо систему норм, правил і ціннісних орієнтацій, які визначають виробничі взаємовідносини як за вертикаллю системи управління, так і за горизонталлю на кожному ієрархічному рівні

⁷ Див.: Пастернак З. *Один руководитель – в поле не воин* // Персонал. – 2000, № 3. – С. 52 – 53.

цієї системи. Структурно організаційна культура складається як з формалізованих, регламентованих нормативними документами прав, повноважень, обов'язків і відповідальності кожного члена колективу, так і з традицій, інтересів і мотивів, психологічного клімату, очікувань, вірувань і ціннісних орієнтацій. З точки зору зовнішнього прояву організаційна культура містить такі атрибути організації, як її назва, емблема, логотип, імідж та репутація, а також особистий авторитет керівника.

Під культурою управління розумітимемо таку інтегральну характеристику керівника, яка є невід'ємною складовою його професіоналізму і визначає сукупність рис і якостей, внутрішні і зовнішні прояви яких активно сприяють ефективному виконанню управлінських функцій та плідному спілкуванню з працівниками різного рівня в будь-яких обставинах без зайвих психологічних і моральних ускладнень.

Щоб визначити джерела культури управління, слід пам'ятати, що вона, з одного боку, є однією із складових професіоналізму керівника, а з іншого – результатом розвитку таких специфічних напрямів загальної культури, як культура праці та організаційна культура. Тож цей аспект визначає джерелами культури управління теорію і практику управління та загальну культуру на верхньому рівні, організаційну культуру та культуру праці – на нижньому. Ще один аспект культури управління як результату певного синтезу узагальнюючих поглядів на характер і зміст управлінських функцій, веде до визначення її джерелами: на верхньому рівні – фундаментальних понять філософії, соціології та психології, а на нижньому – відповідно філософії управління, соціології управління та психології управління. Водночас, системний підхід до аналізу такого складного явища, як культура управління, вимагає визнати серед її джерел верхнього рівня і етику, а нижнього – систему життєвих цінностей та психологію міжособистісного спілкування. Узагальнено джерела і прояви культури управління та структуру зв'язків між ними можна проілюструвати за допомогою рис. 1.

Варто підкреслити обов'язкову необхідність одним із джерел культури управління вважати *філософію*. Справа в тому, що конкретним носієм культури управління є людина. Вона ж має надзвичайно складну природу, яка здавна притягувала увагу численних дослідників. Природі людини присвячені, зокрема, праці Л. Воробйової, В. Розіна, С. Рубінштейна, О. Леонтьєва, М. Бахтіна та інших. Відомий український філософ і педагог І.А. Зязюн з цього приводу зазначає, що „людина трансцендентує свої межі, не піддавані кінцевим окресленням”. Стосовно предмету нашого до-

слідження важливо підкреслити його слова, що „до людини неможливо застосувати масштаб конкретної науки, зокрема психології чи педагогіки, фізіології чи культурології. Тут зарадить лише масштаб філософії. Інша справа – особистість із позицій цих конкретних наук. Зокрема з позиції психолога особистість може інтерпретуватись як особливий психологічний інструмент, знаряддя для розуміння людини”⁸. Важливого значення, на наше переконання, цей інструмент набуває під час фахової підготовки керівника до майбутньої професійної діяльності, особливо при формуванні його управлінської культури.

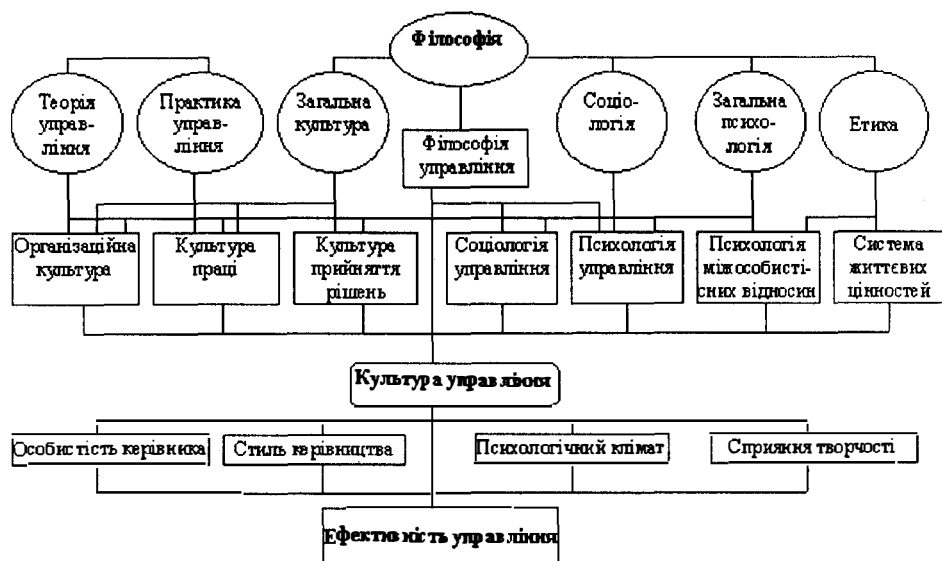


Рис. 1. Джерела культури управління та її основні прояви

Оскільки у контексті педагогічного аспекту нашого дослідження аналіз джерел культури управління має саме таке призначення, доцільно зіставити їх з методологічним підходом до сутності освіти в рамках загального погляду на саме буття. Саме тут більш рельєфно постає й роль загальної культури як одного з найголовніших джерел культури управління. В.І. Луговий з цього приводу вказує на „два фундаментальних підходи до системного розгляду загального буття”. Згідно до першого він. посиляючись на М.С. Кагана, вказує на „чотири взаємопов’язані форми буття: природа – суспільство – людина – культура, які складають цілісну

⁸ Див.: Зязюн І.А. *Рефлексія людини в гуманітарній філософії* // Світло. – 1998, № 1. – С. 7.

систему із системоутворюючим фактором – людською діяльністю. Продуктом діяльності як способу існування людини є суспільство, яке виражає систему суспільних відносин людей, та культура – сукупність результатів і способів людської активності”. Другий підхід структурується „за рівнями самоорганізації матерії... Тобто культура розглядається як специфічний спосіб людської діяльності та універсальний механізм самоорганізації суспільного життя”⁹.

У свою чергу, культура управління, як комплексна характеристика якості здійснення управлінської діяльності керівника, має досить складну внутрішню структуру. Вона частково відображає сукупність наведених вище видів зовнішнього прояву виконання ним основних управлінських функцій та істотно залежить від загальної культури керівника, його природних якостей і обраного ним стилю керівництва. Остання, на перший погляд, суперечлива теза в дійсності відображає діалектику взаємозв’язку культури управління і стилю керівництва, який, хоча частково і виступає певною похідною культури, але у подальшому, набуваючи характеру стереотипу, накладає помітний відбиток і на всі інші прояви культури управління, що супроводжують дії конкретного керівника. Як цілісна система, культура управління взагалі виступає багатограним віддзеркаленням особистості керівника, його взаємовідносин з колективом і, певною мірою, цілей і характеру спільної діяльності.

Слід підкреслити, що поняття культури управління може, на перший погляд, справляти враження чогось дещо другорядного на загальному тлі переважних управлінських технологій, емоційно-вольових особливостей керівника та його стилю керівництва. У цьому контексті культура управління, начебто, не відіграє навіть ролі інструментальних функцій його діяльності. Але в дійсності, особливо з урахуванням сучасних тенденцій перманентного зростання значення людського чинника, саме управлінська культура керівника вирішальним чином впливає на формування психологічного клімату у колективі, умов для самореалізації кожного працівника, для максимальної мобілізації та ефективного використання усього того комплексу факторів, що, за словами Г. Колесникова, є „нематеріальними ресурсами менеджменту, які носять мотивуючий характер”¹⁰.

Такими ресурсами можна вважати можливості творчої самореалізації і постійного особистісного самоудосконалення кожного, безпосередню

⁹ Див.: Луговий В.І. *Управління освітою*: Навч. посібник. – К.: Вид-во УАДУ, 1997. – 302 с.

¹⁰ Див.: Колесников Г. *Op. cit.* – С. 45.

зацікавленість людей у спільних результатах і успіхах колективу, атмосферу поваги і довіри, заохочення ініціативи і творчості. Все це сприяє прояву натхнення і ентузіазму, формує стійкий корпоративний патріотизм, який вважається одним з найпотужніших засобів японського менеджменту.

Прагнучи до розкриття сутності поняття культури управління, визначимо її характерні риси таким чином:

- дисципліна (технологічна, виробнича, організаційна тощо) без дріб'язкової регламентації кожного кроку працівника;
- вимогливість без приниження людської гідності співрозмовника;
- демократизм відносин без зайвого панібратства;
- турбота про добробут і моральний стан людей без формування у них утриманської психології;
- використання своїх владних повноважень у повному обсязі без зловживання ними;
- розумний господарський ризик без авантюризму;
- урахування різних думок і пропозицій при підготовці управлінських рішень та самостійне їх прийняття і особиста відповідальність за реалізацію.

Іншими словами, культура управління забезпечує такий емоційно-психологічний стан самого керівника і кожного його працівника, за якого ранком із задоволенням хочеться йти на роботу, а ввечері із задоволенням хочеться йти додому. Саме цей стан іноді вважається вираженням щастя.

Повертаючись до питання структури поняття культури управління, необхідно ще раз відзначити його широту і багатогранність. На наш погляд, своєрідне підґрунтя цієї культури складають світоглядні позиції й духовність керівника, його життєві цінності, морально-етичні принципи і переконання та відношення до інших людей. Як підкреслює І.А. Зязюн, „філософське розгортання уявлень про людську сутність і перманентний її розвиток найповніше відбивається в основі основ людської життєдіяльності – у способах її ставлень до інших людей”¹¹.

До складових культури управління, які утворюють її підґрунтя, слід обов'язково віднести також політичну культуру керівника, його мовну, етичну, естетичну та екологічну культуру, а також фізичну культуру і здоровий спосіб життя.

Політична культура полягає в умінні орієнтуватися у перебігу подій, виявляти визначальні тенденції у складній сукупності різноманітних і суперечливих суспільно-політичних процесів. Це уміння дозволяє керівникові з системних позицій аналізувати будь-яку складну ситуацію,

¹¹ Див.: Зязюн І.А. *Op. cit.* – С. 8.

прогнозувати ймовірні напрямки і шляхи її еволюції і у відповідності з ними формувати й реалізовувати ефективну стратегію розвитку свого підприємства, організації, фірми чи іншої установи. Політична культура дозволяє правильно організувати успішне лобіювання своїх корпоративних інтересів у владних структурах та співвідносити їх із суспільними інтересами.

Мовна культура є досить широке поняття. Воно полягає не тільки у чіткій і правильній побудові фраз, хоча й це є дуже важливим. Широко відомий вислів: „хто чітко мислить, той чітко й говорить”. Мовна культура означає багатий словниковий запас, який не обмежується фаховою лексикою, а свідчить про кругозір та широку ерудицію керівника. Вона також полягає у категоричному уникненні брутальності, жаргону, сленгу. За радянських часів майже обов'язковим атрибутом „сильного” керівника вважалося вживання ним так званої ненормативної лексики. Це, безперечно, ніяк не свідчило про високу загальну культуру та інтелігентність подібного лідера. Але сьогодні для поняття мовної культури чистоти лексики уже замало. Більш того, навіть правильно синтаксично побудована, лексично багата і образна мова вже не можуть вважатися еталоном мовної культури. Для керівника – справжнього лідера ХХІ століття бажаним є володіння однією-двома іноземними мовами. В умовах глобалізації суспільного життя і, зокрема, істотного поширення зовнішньоекономічної діяльності це забезпечує чіткість розуміння партнера і можливість спілкування без перекладача, зберігаючи належний рівень конфіденційності домовленостей.

Етична культура являє собою певну сукупність норм повсякденного поведіння керівника у його професійній діяльності, спілкуванні й поведінці, а також у прояві почуттів. Вона є відображенням його індивідуального сприйняття морально-етичної парадигми суспільства і слугує своєрідним компасом у конкретній реалізації управлінського спілкування. Звичайно етична культура базується на морально-етичних принципах та життєвих цінностях керівника і являє собою спосіб реалізації його ставлення до інших людей. Водночас етична культура тісно пов'язана з діловим етикетом, але останній формується вже як елемент професійної підготовки і виступає формалізованим комплексом норм і правил поведінки залежно від кожної конкретної ситуації. Етична ж культура носить більш універсальний характер і виступає однією з методологічних засад етикету.

Естетична культура керівника меншою мірою безпосередньо впливає на якість виконання ним управлінських функцій, але істотно впливає на дизайн і якість продукції чи послуг, культуру умов праці, зовнішнього

вигляду, а отже виступає безпосереднім чинником іміджу фірми і особистого авторитету керівника.

Все більш важливого значення набуває *екологічна культура* керівника, яка не просто визначає традиційно дещо спрощене розуміння охорони довкілля, а виходить з глибокого загальнофілософського погляду на необхідність гармонізації відносин у системі „людина-природа-техносфера”. Іншими словами, керівник повинен співвідносити усі свої управлінські рішення з їх можливим впливом (як безпосереднім, так і віддаленим) на навколишнє природне середовище, а через нього – й на умови життєдіяльності не тільки сьогодишнього соціуму, а й прийдешніх поколінь.

Глибинною основою розглянутих складових культури управління є загальна особистісна культура керівника, яка й визначає його інтелігентність. На рис. 2 наведено наше уявлення про структуру поняття культури управління. У нижньому секторі розташовано системотвірні чинники інтелігентності керівника, а складові верхньої частини кола містять ті компоненти культури управління, які забезпечують ефективність результатів самого управління, тобто ефективність функціонування керованого ним колективу, психологічну атмосферу, добробут та самопочуття людей.

Зазначимо, що основною метою аналізу структури поняття культури управління є її наступна проекція на зміст навчально-виховного процесу. Мається на увазі пошук ефективних шляхів і засобів прищеплення майбутньому керівникові культури управління у цілому та її кожної складової

Зупинимось дещо докладніше на окремих складових культури управління. При цьому існує певна спокуса використати якусь ієрархічну побудову, однак ми будемо виходити з принципу однакової важливості кожного компоненту. Іншими словами, вважатимемо, що відсутність чи недостатній рівень розвиненості будь-якого з них є свідченням недостатньої культури управління конкретного керівника. Як кожна спроба побудови тієї чи іншої моделі фахівця, наведена схема є певною ідеалізацією уявлення про керівника. У реальному ж житті кожна особистість відрізняється від інших своєю індивідуальністю. Тобто одні її риси і якості можуть бути розвинені сильніше, інші – слабкіше. З цього не треба робити трагедії, але добре знати як свої сильні сторони, так і недоліки корисно кожному керівникові. Це дає йому змогу, по-перше, прагнути до самоудосконалення і позбуватися своїх вад і недоліків шляхом самонавчання, самовиховання або ж за допомогою спеціальних психологічних тренінгів. По-друге, керівник може розробити і застосовувати у своїй практичній діяльності певну систему компенсаторних механізмів.

Наприклад, передавати виконання окремих управлінських функцій, що потребують якостей, недостатньо розвинених у нього, одному із своїх заступників, позбавлених цієї вади.

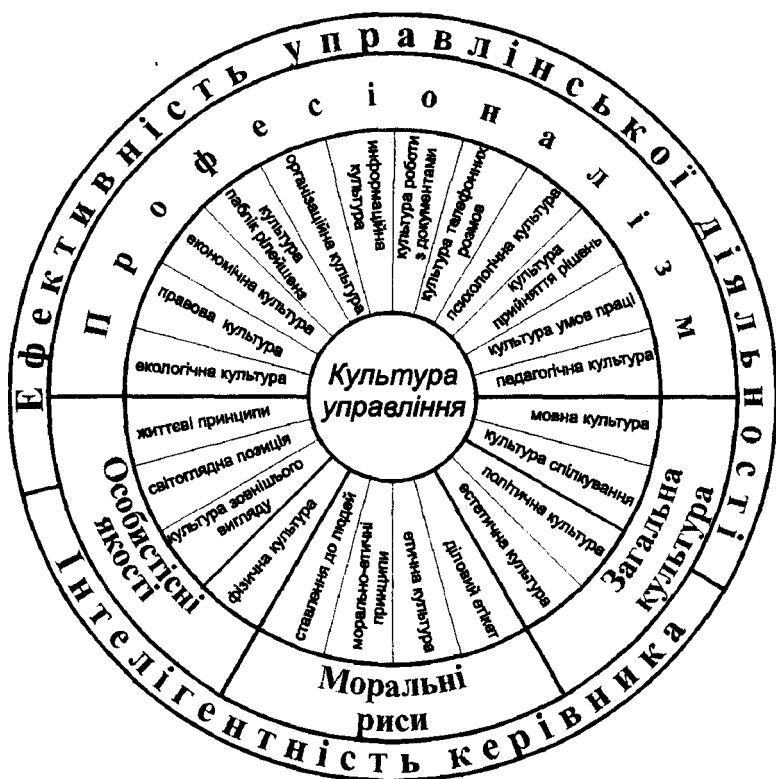


Рис. 2. Основні складові культури управління

Тож вважатимемо з певною мірою припущення усі складові культури управління рівнозначними і оберемо для їх розгляду довільний порядок.

Культура ділового спілкування є своєрідною домінантною управлінських відносин взагалі і стилю керівництва, виступаючи водночас проявом загальної культури керівника, його емоційно-вольових якостей, життєвих цінностей і ставлення до людей. Вона безпосередньо формує ділові стосунки, що виникають внаслідок взаємодії та взаємного впливу суб'єкта і об'єктів управління, а також психологічний клімат колективу. Так, вимогливість є невід'ємним елементом управлінського спілкування.

Але вона не є гарантією його ефективності. Існує безліч прикладів, коли успіхів досягають як керівники – прихильники авторитарного стилю, так і „демократи”. Неможливо застосовувати одні й ті ж прийоми і технології спілкування у різних ситуаціях та до всіх без винятку працівників. Диференціація підходу теж являє собою характерну складову культури спілкування. Слід тільки пам’ятати, що метою ділового спілкування є не демонстрація жорсткості чи суворості, вимогливості чи демократизму, а мобілізація індивідуальних або інтересів і прагнень або кожного на досягнення стратегічних цілей організації¹².

Організаційна культура керівника, як складова всієї його культури управління, полягає у чіткій організації спільної діяльності, безумовному дотриманні технологічних вимог, встановленого регламенту, розподілу обов’язків, прав і відповідальності. Керівник з розвинутою організаційною культурою не переноситиме наради, доручаючи її проведення заступникові у виключних обставинах, які не дозволяють йому бути присутнім особисто. Він жорстко дотримується регламенту виступу і не дозволяє порушувати його іншим. Його накази і розпорядження відрізняються чіткістю і лаконічністю, а управлінські рішення – глибокою обґрунтованістю. Як свідчить багаторічний виробничий і керівний досвід автора, це вимагає значної попередньої підготовки: регулярного планування своєї діяльності, аналізу ситуації і прогнозування можливих варіантів її розвитку. Така аналітична робота є не тільки показником високої організаційної культури керівника, а й надійною передумовою успішності всієї його управлінської діяльності.

Інформаційна культура сьогодні є найбільш динамічною складовою культури управління. Ринкові умови функціонування економіки і демократизація суспільного життя істотно ускладнюють зміст і характер діяльності керівника. Прийняття кожного важливого управлінського рішення вимагає від нього урахування великих обсягів різноманітної інформації та відповідної її обробки. В сучасних умовах керівник вже не може приймати ефективні рішення без системного аналізу проблемної ситуації та розгляду всієї множини показників стану організації і зовнішнього середовища. Безперечно, у досвідченого керівника великого підприємства чи установи є відповідні інформаційно-аналітичні служби, які готують для нього необхідне інформаційне забезпечення, здійснюючи своєрідну інтелектуальну підтримку процесу прийняття рішень. Однак управлінська культура керівника в умовах істотного і стрімкого зростання

¹² Див.: Романовський О.Г., Пономарьов О.С. *Стилі керівництва і психологічні риси особистості професійного керівника: Методичний посібник*. – Харків: ХДПУ, 2000.

інформаційних потоків полягає у відповідній сепарації цих потоків з їх розподілом за безпосередніми виконавцями. Керівникові повинна надходити агреговані синтетичні дані, щоб він завжди знав те, що необхідно для ефективного управління і не отримував ніякої зайвої інформації, яка б заважала виконанню його функцій. Важливим елементом інформаційної культури керівника є володіння навичками роботи з ЕОМ. Це стає особливо важливим з поширенням телекомунікаційних систем та використанням мережі Internet.

Культура роботи з документами є чи не найскладнішим елементом управлінської діяльності для багатьох керівників. Ця важлива, але досить копітка робота найчастіше суперечить енергійній вдачі більшості динамічних особистостей керівників, які є лідерами від природи. Саме тому досвідчений керівник делегує цю функцію висококваліфікованому референтові, який і забезпечує належну культуру роботи з документами, звільняючи керівника від рутинної праці. В свою чергу, керівник не стане підписувати документу без належних віз та реквізитів.

Важливе місце у структурі управлінського спілкування (додамо, що і будь-якого спілкування взагалі) посідає *культура телефонних розмов*. Згідно з діловим етикетом, той, хто телефонує, повинен перш за все привітатися, потім назвати свою посаду, прізвище, ім'я та по-батькові. Розуміючи, що у людини, якій ви телефонуєте, розмова з вами заздалегідь не планувалася, чітко і ясно викладіть сутність свого звернення, залишивши всі подробиці для відповідей на можливі запитання та уточнення. Отримавши відповідь (навіть негативну) на свій запит, слід висловити подяку та найкращі побажання. Це сприятиме успіху можливої подальшої співпраці.

Оскільки сутність управління значною мірою складається з прийняття та реалізації рішень, *культура прийняття рішень* також посідає важливе місце у забезпеченні належної ефективності управлінської діяльності. Вона полягає у їх попередній ретельній підготовці та всебічному обґрунтуванні, а також прогнозуванні можливих наслідків прийняття того чи іншого варіанту рішення. Зазначимо, що ця культура, з одного боку, вимагає того, щоб рішення було остаточним і не підлягало частому й безглуздому перегляду, який свідчить про недостатню якість підготовки та й самого рішення. З іншого боку, культура прийняття рішення має виходити з того, що життя швидкоплинне, ситуація динамічно змінюється, тому кожне рішення повинно відповідати певній ситуації і має конкретні часові межі чинності. Іншими словами, зміна ситуації, на яку було розраховане рішення, означає його вичерпність і вимагає прийняття нового рішення.

Управління будь-якою сферою людською діяльністю, в першу чергу виробничо-господарською, завжди здійснюється в конкретному правовому та економічному полі. Як свідчить досвід українського підприємництва, в умовах трансформаційних процесів це поле відрізняється вкрай нестабільним характером. Тому виключного значення набувають *правова та економічна культура* керівника. Вони дають йому змогу, аналізуючи кожну проблемну ситуацію та, шукаючи шляхи і засоби її подолання, діяти у чітких межах економічної доцільності та правових обмежень. Керівник повинен глибоко усвідомити, що ризик вийти за ці межі здатен призвести до збитків, які за своїми масштабами істотно перевищують очікуваний виграш. До того ж ймовірність самого виграшу не співставна з ймовірністю програшу, який завдасть величезної шкоди іміджу та діловій репутації фірми, особистому авторитету керівника, морально-етичним основам його діяльності.

Зупинимось докладніше й на такій складовій, як *психологічна культура* керівника. Її сутність є досить багатогранною. По-перше, керівник повинен бути тонким психологом, розуміти реакцію кожного партнера на свої слова, дії чи наміри. По-друге, йому треба розуміти психологічний стан співбесідника і відповідно йому обирати стиль поведінки і спілкування. По-третє, керівник має безпосередньо управляти психологічним кліматом у колективі з тим, щоб максимально можливою мірою сприяти творчій натхненій праці кожного, спрямованій на досягнення успіху спільної діяльності.

Близькою за змістом є й *педагогічна культура* керівника, яка необхідна йому для здійснення ефективної кадрової політики. Дехто ще й сьогодні помилково вважає, що головне завдання керівника у кадровій сфері полягає у якісному формуванні дієздатної високопрофесійної команди, з якою він може працювати без проблем. Але в дійсності питання кадрів є досить динамічною сферою діяльності керівника. Автор цілком згоден з З. Пастернаком, що воно завжди є „актуальним для будь-якого керівника. Здавалося б, підібрав потрібні тобі кадри – і далі живи й працюй собі спокійно. Так не буває. Життя тече, підприємство виходить на новий рівень розвитку, з'являються нові завдання, які вимагають нових кадрових рішень”¹³.

Успіх будь-якого колективу забезпечують яскраві, творчі особистості, а вони психологічно часто підкоряються моралі більшості, яка стверджує „не висовуйся”, „моя хата з краю” тощо. Виявити ж такі особистості, створити для них належні умови для творчості, розкрити їх творчий

¹³ Див.: Пастернак З. *Op. cit.* – С. 55.

потенціал, дати можливість повної самореалізації – ця задача повністю визначається педагогічною культурою керівника. А це під силу тільки справжньому лідеру. Як зазначає І.А. Зязюн, у інтерв'ю „Освіті України”, „Є такий закон: лише талановитий збирає навколо себе таланти. Якщо людина – посередня, заздрісна, вона не дасть іншим розвиватися. Почнуться чвари, які поглиблюватимуться. Саме така закономірність була, є й буде завжди”¹⁴. Таким чином, педагогічна культура керівника повинна підказувати йому й окремі структурні рішення, за яких „генератором ідей” не повинна безпосередньо керувати подібна посередність.

Будь-яка структуризація поняття культури управління (як, до речі, і професіоналізму керівника взагалі) є досить умовною, зручною лише для конкретного аналізу. У нашому випадку ним виступають пошук та проектування змісту і технологій навчально-виховного процесу фахової підготовки професійного керівника. Узагальнювати ж окремі складові, формалізувати за допомогою, наприклад, вагових коефіцієнтів модель ідеального керівника – справа безглузда. Дійсно, набираючи, наприклад, високий рівень значення цільової функції за рахунок харизми, вимогливості та фізичного здоров'я, людина аж ніяк не може вважатися справжнім керівником за умов відсутності належної педагогічної і психологічної культури. Такий „керівник” може досягати певний час бажаних виробничо-господарських чи фінансових результатів, буквально примушуючи людей працювати, підкоряючи їх своїй волі і не бажаючи навіть вникнути у їхній духовний світ, їхнє духовне почуття. Але з часом люди, насамперед талановиті й неординарні, покинуть його. Такими прикладами багата історія як вітчизняних, так й іноземних організацій. Чи не найвідоміший з них – „Кар'єра менеджера” Лі Якокка.

Повертаючись до проблеми формування управлінської еліти, якої ми торкнулися на початку статті, наведемо думку О.І. Кравченка, який визначає управлінську еліту як „сукупність людей, котрим властиві цінні для виживання у даному суспільстві якості, дефіцитні порівняно з іншим населенням”. Цікавим уявляється й важливий висновок автора про „виродження управлінської еліти”, яке має місце, коли з її складу поступово „зникають кращі представники, що претендують на керівні посади”. Так, на жаль, за його словами, „з адміністративної системи першими вибувають кращі”¹⁵.

Останні дві цитати у купі з відомим прикладом Лі Якокка переконливо свідчать, що успішним керівником дійсно може бути тільки справжній

¹⁴ Див.: Мостова Т. Ця „переважна” більшість... (Інтерв'ю з І. Зязюном) // Освіта України. – 2000, № 18. – С. 6.

¹⁵ Див.: Кравченко А.И. *Социология менеджмента*. – М., 1999. – С. 190-206.

лідер, талановита людина з системним характером мислення, баченням стратегічних цілей і розумінням, що їх досягнення визначається не тільки його власними вольовими якостями, а й спільною працею великих груп людей. І чим глибше він розуміє роль і значення людського фактора, тим більш уміло може мобілізувати людей на досягнення визначених цілей, тим ефективнішими будуть результати спільної діяльності. Культура ж управління є потужним інструментальним засобом виконання керівних функцій.

Безперечно, поняття культури управління є значно багатшим змістовно та істотно більш складним структурно. Тому процес формування особистості керівника не може обмежуватися лише прищепленням йому рис і якостей, визначених нами як компоненти цієї культури. Головний висновок розгляду її поняття повинен полягати у тому, що сучасного керівника треба готувати до динамічного характеру суспільного життя і виробництва. Це накладає відповідний відбиток на цілі, зміст та організацію всього навчального процесу. Він, по своїй сутності, не може забезпечити, як це було ще донедавна, готового фахівця для професійної діяльності на довгі десятиліття. Виникає необхідність у неперервній освіті, яка поступово перетворюється на головну рису професійної освіти взагалі. Основним завданням будь-якої ланки освітньої системи стає навчання умінню вчитися. Воно повною мірою стосується й особистісної культури керівника та його культури управління, одночасно являючи собою невід'ємну їх складову.

Як цілком справедливо зазначає відомий фахівець у галузі професійної освіти, академік АПН України Н.Г. Ничкало, „Інформаційно-технологічний виклик ХХІ століття об'єктивно зумовлює необхідність широкого впровадження інноваційних підходів до змісту та організації навчання в умовах неперервної професійної освіти. Суспільство, що базується на знанні, зумовленому цими змінами, має запропонувати принципово нові, досі небачені методики в галузі професійної освіти і підготовки”. Підкреслюючи, що „майбутні фахівці будуть мати змогу досить оперативного оновлювати свої знання і вміння з урахуванням нових сьогоденних і перспективних потреб”, автор вважає, що „вони мають гнучко оволодівати новими компонентами у змісті професійного навчання, відмовляючись від застарілих знань, вмінь і стандартних підходів”. У зв'язку з цим „широке впровадження нових інформаційних технологій у навчально-виробничий процес, не має супроводжуватись втратою традиційних методів професійного навчання, запереченням цінностей особистісного спілкування в системі „учень-вчитель”. Доцільно творчо поєднувати використання сучасних складних, інформаційних і комуніка-

тивних технологій з традиційними, доволі простими, за яких зберігається олюднений особистісний характер навчально-виробничого процесу, індивідуальний підхід педагога до учня”¹⁶.

Підкреслимо, що навіть наведений аналіз структури складного і різнопланового поняття управлінської культури дає змогу визначитися зі змістом навчально-виховного процесу фахової підготовки майбутнього керівника в умовах політехнічного університету. Підкреслимо, що тут йдеться не про формування менеджерів різного призначення, а про підготовку інженерів з конкретних базових спеціальностей до професійної управлінської діяльності. Згідно із запропонованою автором концепцією такої підготовки, до неї залучаються студенти четвертого-п'ятого курсів Харківського державного політехнічного університету, які за результатами попереднього кількісного психолого-педагогічного діагностування виявили виразні лідерські якості, цілісність і енергійність натури, інтуїцію, організаторські здібності та високу комунікабельність. Формування груп за результатами тестування дозволяє організувати ефективну цілеспрямовану спеціалізацію фахівців для майбутньої керівної роботи у конкретній галузі промисловості. Відповідно до профілю університету такими галузями є загальне машинобудування і такі його напрямки, як енергетичне і транспортне машинобудування, а також електроніка, електроенергетика, різні підгалузі хімічної промисловості.

Для вказаних груп підготовлено кілька спецкурсів. Серед них – психологія управління, теорія і практика управління соціальними системами, теорія прийняття управлінських рішень. Кафедрою педагогіки і психології управління соціальними системами, спеціально створеною для здійснення висококваліфікованої підготовки інженерів до майбутньої управлінської діяльності, підготовлено оригінальний спецкурс-практикум з управлінських технологій. Широкого застосування набуває психологічний тренінг. Разом з кафедрами автоматизованих систем управління, системного аналізу та управління, стратегічного управління, іншими фахівцями факультету інформатики та управління розроблено програму фундаментальної підготовки майбутніх керівників у галузі сучасних інформаційних технологій. Здійснюються спільні дослідження з кафедрами української мови та ділової англійської мови, спрямовані на розробку засобів формування мовної культури майбутніх інженерів-керівників. Готуються відповідні курси з переважним використанням активних методів навчання.

¹⁶ Див.: Ничкало Н.Г. Неперервна професійна освіта: міжнародний аспект // Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи: Монографія / За ред. І.А. Зязюна / . – К.: Віпол, 2000. – С. 58 – 80.

Олександр Романовський

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ЕЛЕМЕНТ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ КЕРІВНИКА

Резюме

У статті аналізується сучасне соціально-економічне становище України та можливі напрями його еволюції. Показано, що основним її чинником стала криза управління, а дієвим засобом подолання є підготовка управлінських кадрів нової формації. Розглянуто кадровий і педагогічний аспекти нової парадигми управління. Відзначено, що найважливішою складовою цієї парадигми та визначальним елементом професіоналізму керівника є культура управління. Наведено її структуру та розглянуто окремі компоненти.

Oleksander Romanowski

KULTURA KIEROWANIA JAKO WYZNACZALNY ELEMENT PROFESJONALIZMU KIEROWNIKA

Streszczenie

W artykule przeanalizowano współczesną socjalno-ekonomiczną sytuację Ukrainy i możliwe kierunki jej ewolucji. Wskazano, że podstawowym czynnikiem stał się kryzys kierowania, a podoląć temu może przygotowanie kierowniczych kadr nowego formatu. Rozpatrzono kadrowe i pedagogiczne aspekty nowego paradygmatu kierowania. Podkreślono, że najważniejszym składnikiem tego paradygmatu i wyznaczalnym elementem profesjonalizmu kierownika jest kultura kierowania. Określono strukturę tej kultury i rozpatrzono poszczególne jej składniki.

Olexander Romanovsky

MANAGEMENT CULTURE AS DETERMINING LEADER PROFESSIONALISM ELEMENT

Summary

A contemporary socio-economic Ukraine situation and possible directions of his evolution are analysed. Shown, that by basic his factor began a management crisis, and by effective means

of his overcoming is personnel training administrative of new formation. The personnel and pedagogic aspects of new management paradigm are considered. In article are marked, that the management culture is the very important putting together this paradigm and the determining element of leader professionalism. The management culture structure and her components are considered.