

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Юридичний факультет
Кафедра психології та соціальної роботи

СИРОТА Тетяна Леонідівна

**Передумови і фактори формування управлінської
культури менеджерів/Preconditions and factors of
formation management culture of managers**

спеціальність: 8.13010201 – Соціальна робота
магістерська програма – Соціальна робота
Магістерська робота

Виконала студентка групи СРм-21
Т.Л. Сирота

Науковий керівник:
д.пс.н., доцент Л.З. Ребуха

Магістерську роботу
допущено до захисту:

«___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **А. В. Фурман**

ТЕРНОПІЛЬ-2017

РЕЗЮМЕ

Магістерська робота містить 145 сторінок, 9 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 86 найменувань, 5 додатків.

Мета магістерської роботи полягає у дослідженні передумов і факторів формування управлінської культури менеджерів та виявленні можливості прогнозування характеру управлінської культури менеджерів соціальної сфери через діагностику їх лідерського потенціалу.

Об'єктом дослідження є управлінська культура менеджера.

Одержані висновки та їх новизна: Теоретично проаналізовано наукові джерела, окреслено проблему дослідження та досліджено вплив передумов і факторів на формування управлінської культури менеджерів соціальної сфери. Визначено роль лідерства в становленні управлінської культури менеджера, описано можливості прогнозування характеру управлінської культури менеджерів соціальної сфери через діагностику їх лідерського потенціалу, розроблено та апробовано тренінг «Лідерство».

Ключові слова: управління, культура, управлінська культура, лідер, менеджер, соціальна сфера.

RESUME

Master's thesis contains 145 pages, 9 tables, 5 figures, 86 sources used items, 5 applications.

The purpose of the master's work is to study the conditions and factors of managers and management culture detecting the predictability of nature management culture through social managers diagnose their leadership potential.

The object is management culture manager

The subject of research: the features of prevention, diagnosis and correction of deviant behavior among adolescents deprived of parental care.

The resulting conclusions and innovation: Theoretical analysis of scientific sources, outlined research problem and the influence of assumptions and factors on the formation of administrative culture social managers. The role of leadership in the development of administrative culture manager, described the predictability of nature management culture through social managers diagnose their leadership potential, developed and tested training "Leadership."

Keywords: governance, culture, management culture, leader, manager, social sphere.

АНОТАЦІЯ

Сирота Т.Л. Передумови і фактори формування управлінської культури менеджерів.

Магістерська робота / Тетяна Леонідівна Сирота; ТНЕУ, кафедра психології та соціальної роботи; наук, керівник доц. Ребуха Л.З. - Тернопіль, 2017.-145 с

Досліджувалися передумови та фактори, які впливають на формування управлінської культури менеджерів соціальної сфери.

Об'єкт дослідження: студенти-випускники Тернопільського інституту соціальних інформаційних технологій та менеджери (керівники) соціальної сфери м. Тернополя.

Висвітлено місце і роль управлінської культури в системі соціальних якостей особистості, описано структуру умов і факторів її детермінації. Обґрунтовано роль лідерства в становленні управлінської культури менеджера соціальної сфери. Охарактеризовано специфіку управлінської діяльності менеджера соціальної сфери. Виокремлені можливості прогнозування характеру управлінської культури менеджерів соціальної сфери через діагностику їх лідерського потенціалу. Розроблено та апробовано тренінг «Лідерство».

Ключові слова управління, культура, управлінська культура, лідер, менеджер, соціальна сфера.

ANOTATION

Ssrota T.L. Preconditions and factors of management culture of managers.

Master's thesis / Tatyana Sirota; TNEU TNEU department of psychology and social work; Science. Head Assoc. Rebukha L.Z. - Ternopil, 2017. - 145 p.

Studied conditions and factors that influence the formation of administrative culture of social management.

The object of study: students, graduates Ternopil Institute of Social and Information Technology managers (leaders) social m. Ternopil.

Deals with the place and role management culture in the social personality traits, described the structure of conditions and factors of determination. Studies the role of leadership in the development of administrative culture manager of social sphere. Oharakteryzuvano the specific administrative manager of social services. Isolate the predictability of nature management culture through social managers diagnose their leadership potential. Developed and aprobuvano training "Leadership."

Keywords: governance, culture, management culture, leader, manager, social sphere.

ПЛАН

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи дослідження управлінської культури менеджера

1.1. Управлінська культура: зміст та сутність

1.2. Система передумов та факторів формування управлінської культури менеджера

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2. Управлінська культура і лідерство менеджера соціальної сфери

2.1. Наукова інтерпретація феномена лідерства

2.2. Специфіка управлінської діяльності менеджера соціальної сфери

2.3. Лідерство як фактор детермінації управлінської культури менеджера соціальної сфери

Висновки до другого розділу

РОЗДІЛ 3. Діагностика і прогнозування розвитку управлінської культури та лідерства у менеджерів соціальної сфери

3.1. Результати діагностики управлінської культури та лідерства у менеджерів

3.2. Перспективи розвитку управлінської культури у менеджерів соціальної сфери

3.3. Результати експериментального дослідження

Висновки до третього розділу

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ЗМІСТ

ВСТУП	13
 <i>РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи дослідження управлінської культури менеджера.....</i>	
1.1. Управлінська культура: зміст та сутність	17
1.2. Система передумов та факторів формування управлінської культури менеджера	30
Висновки до першого розділу	43
 <i>РОЗДІЛ 2. Управлінська культура і лідерство менеджера соціальної сфери</i>	
2.1. Наукова інтерпретація феномена лідерства	45
2.2. Специфіка управлінської діяльності менеджера соціальної сфери	54
2.3. Лідерство як фактор детермінації управлінської культури менеджера соціальної сфери	59
Висновки до другого розділу	75
 <i>РОЗДІЛ 3. Діагностика і прогнозування розвитку управлінської культури та лідерства у менеджерів</i>	
3.1. Результати діагностики управлінської культури та лідерства у менеджерів соціальної сфери	78
3.2. Перспективи розвитку управлінської культури у менеджерів соціальної сфери	84
3.3. Результати експериментального дослідження	94
Висновки до третього розділу	103
 ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	 105
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	 109
 ДОДАТКИ	 116

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасній Україні, де здійснюється складний, суперечливий процес становлення державності, пошук адекватних способів розвитку суспільних інститутів, найважливішим завданням є вдосконалення процесів управління громадським життям. Це спонукає до формування висококваліфікованого управлінського апарату, які володіють новітніми технологіями й спроможні професійно грамотно вирішити будь-які протиріччя в галузі соціального управління. Управлінська культура особистості керівника виступає чинником оптимізації та подальшого розвитку суспільних відносин, забезпечуючи поступальний, прогресивний розвиток держави, реалізацію життєво важливих завдань.

Прогнозування успішності управлінської діяльності вимагає чіткої наукової теоретичної бази. Однак висока ступінь складності управління соціальними системами ускладнює обґрунтування сутності даного феномену, обумовлює складність виявлення суперечностей і визначення тенденцій функціонування, пошуку оптимальних моделей керівництва.

В даний час основні зусилля науковців спрямовані на формування необхідних навичок управлінської культури у майбутніх фахівців. Проте можна констатувати, що сформована система підготовки фахівців не забезпечує належного рівня формування їх управлінської культури. Ігнорування потенціалу управлінської культури у вирішенні професійних завдань значно знижує ефективність діяльності, призводить до втрати спадкоємності в сфері соціального управління, процесу відтворення людської культури в цілому. В результаті чого опускається широкий управлінський резерв, підвищення професіоналізму якого може сприяти оптимізації роботи у своєму професійному середовищі. При цьому управлінська культура повинна стати формою єдності керівництва та лідерства.

Оцінюючи загальний стан розробленості проблеми лідерства і його місця в управлінській культурі, слід зазначити, що в більшості робіт вони розглядаються ізольовано. У зв'язку з цим огляд літератури доцільно розділити на дві групи: роботи присвячені управлінській культурі та дослідження, присвячені лідерству.

До першої групи можна віднести значне число робіт вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячених розгляду культури як форми суспільної свідомості, соціальних явищ і духовно-практичного ставлення до дійсності. Ці аспекти культури знаходять своє відображення у філософських працях Платона, Аристотеля, Шопенгауера, а також сучасних авторів З.С. Маркарян, Г.В. Драча, П.С. Гуревича, А.Г. Арсеньєвої, А.Н. Бугреєва.

У соціології управління культура отримала відображення в працях А.І. Кравченка, В.С. Боровика, Г.І. Осадчої. Основи уявлень про управлінську культуру з'явилися на початку ХХ століття в роботах Ф. Тейлора, Г. Тауна, Ф. Файоля. У 30-50-ті роки проходить перегляд уявлень про управлінську культуру, під впливом ідей З. Мейо, Д. Морено, Д. Макгрегора, М. Фоллетта формується «школа людських відносин».

Аналіз літератури останніх років показує, що недостатньо уваги приділяється факторам, які детермінують управлінську культуру, в тому числі й фактору лідерства.

Проблема лідерства в даний час вивчається в різних аспектах. У контексті теорії управління в сучасних дослідженнях розглядається в основному організаційне лідерство. До числа найбільш відомих робіт відносяться дослідження Р. Лайкерта, Т. Блейка, К. Моутона, Ф. Фідлера, М.І. Медведєва, Е.В. Кудряшової, Н.П. Піщуліна. Вони вивчали особистісний фактор лідерів.

Вивчення лідерства як фактора, що визначає становлення управлінської культури керівника присутні в роботах З. Шейна, П. Друкера. Однак автори вживають поняття лідерства в основному як синонім

керівництва. Лідерство тут розглядається як феномен, що розширює ресурси керівника.

Всі вказані нами автори внесли значний внесок в теорію лідерства, пропонуючи власну інтерпретацію досліджуваного феномена. Однак базові поняття «лідерство», «управлінська культура» не були визначені з достатнім ступенем взаємовпливу. Обумовлені проблеми привели автора до усвідомлення необхідності проведення в рамках даної роботи аналізу основних понять теорії лідерства та управління й зумовили вибір теми магістерського дослідження **«Передумови та фактори формування управлінської культури менеджерів»**.

Об'єкт дослідження – управлінська культура менеджера.

Предмет дослідження – особливості впливу передумов і факторів формування управлінської культури менеджерів соціальної сфери на їх лідерський потенціал.

Мета дослідження: дослідити передумови і фактори формування управлінської культури менеджерів та виявити можливості прогнозування характеру управлінської культури менеджерів соціальної сфери через діагностику їх лідерського потенціалу.

Для досягнення поставленої мети автором вирішується ряд **завдань**:

- виокремити передумови і фактори формування управлінської культури в системі соціальних якостей особистості;
- визначити роль лідерства в становленні управлінської культури менеджера соціальної сфери;
- обґрунтувати специфіку управлінської діяльності менеджера соціальної сфери;
- описати можливості прогнозування характеру управлінської культури менеджерів соціальної сфери через діагностику їх лідерського потенціалу, розробити та апробувати тренінг «Лідерство».

Теоретико-методологічну базу дослідження становлять теоретичні положення класиків теорії управління та менеджменту, а також праці фахівців у галузі соціології, філософії, психології. Основу дослідження склали принципи комплексності, науковості, міждисциплінарності, були використані системний, структурно-функціональний і конкретно-історичний підходи.

У ході розв'язання поставлених завдань використовувались такі **методи**: *теоретичні* – аналіз наукової літератури, синтез, порівняння, систематизація, узагальнення; *емпіричні* – інтерв'ювання, анкетування, бесіди, опитування, експеримент, спостереження, тестування.

Теоретичне значення дослідження полягає у з'ясуванні науково-теоретичної та методологічної бази щодо управлінської культури та лідерства.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що сформульовані висновки та рекомендації можуть сприяти соціальному прогнозуванню розвитку управлінської культури, можливості застосування отриманих знань у процесі підготовки (навчання й виховання) професійних кадрів, гуманізації діяльності у сфері соціального управління, розширення можливостей для всебічного розвитку і саморозвитку особистості фахівців – потенційних керівників.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, який налічує 86 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи 145 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА

1.1. **Управлінська культура: зміст та сутність поняття**

Розгляд управлінської культури передбачає використання методологічного апарату не тільки соціології, але й дослідження інших наукових галузей знань. Саме поняття «управлінська культура» виступає синтезом понять «управління» та «культура» і для розуміння його сутності слід ґрунтовно з'ясувати зміст цих двох понять.

Поняття «управління» визначається як елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечують збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм. Відповідно до типів систем, функцією яких є управління, прийнято розрізняти наступні види управління:

- управління речами (управління в неживій природі);
- управління виробничо-технічними процесами, системами машин;
- управління живими організмами – управління процесами в живій природі й процесами, які пов'язані з життєдіяльністю організмів;
- управління в суспільстві, управління діяльністю людей [2, с. 142–146].

Управління є цілеспрямованою дією на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.

Процес управління характеризується рядом особливостей:

- управління здійснюється неперервно в часі та просторі;
- управління вимагає глибокого аналізу, розробки й постановки необхідних цілей;

– результат управління повинен відповідати запланованим цілям [11, с. 56–61] . Чим точніше результат відповідає меті, тим вища якість управління.

У сучасній управлінській літературі вже склалася певна система поглядів на дослідження проблем управління. Так, вітчизняний фахівець у галузі соціального управління Г. Щокін виділяє такі основні наукові підходи щодо вивчення проблем управління:

- конкретно-історичний, який передбачає вивчення управління як процесу у стані розвитку та змін під впливом діючих на них чинників;
- комплексний, який орієнтується на взаємозв'язок економічного, соціального, правового, психологічного та інших підходів до аналізу управлінських відносин;
- аспектний, який акцентує увагу на одному із аспектів управлінських відносин та спеціально досліджується однією із соціальних або гуманітарних наук (філософією, етикою, соціологією, психологією тощо);
- системний, який розглядає керовану та керуючу підсистеми як цілісний комплекс взаємопов'язаних та об'єднаних спільною метою елементів, що дозволяє виявляти властивості системи, її внутрішні та зовнішні зв'язки.

Саме Г. Щокін найбільш системно розробив загальну класифікацію управління (див. рис. 1.1) .

До основних положень загальної управлінської теорії належать такі [85, с. 35–48] :

1. Орієнтація управлінської діяльності на забезпечення цілеспрямованої та організованої роботи людей.
2. Забезпечення за допомогою управління, функціонування та розвитку організації.
3. Здійснення управління через реалізацію основних функцій: планування, організації, мотивації, контролю та зв'язуючих функцій-

процесів: прийняття рішення та комунікації, а також лідерства та керівництва.

4. Управління може бути ефективним за наявності в ньому цілеспрямованості, прогностичності, циклічності, партисипативності тощо.

Рис. 1.1. Загальна класифікація управління

5. Управління може бути ефективним за реалізації таких вимог:

- а) адекватність критеріїв ефективності управління;
- б) врахування людського чинника;
- в) відповідність механізму управління складності й важливості об'єкта;
- г) наявність в управлінні зворотного зв'язку;
- д) наявність обов'язкових атрибутів управління: функції, організаційна структура та організаційний механізм (див. рис. 1.2).

Рис. 1.2. Загальна теорія управління

Управління суспільством розглядається як соціальне управління, що здійснює вплив на суспільство з метою його упорядкування, збереження якісної специфіки, удосконалення та розвитку. Звернемо увагу на універсальність управління, що зумовлено системною природою суспільства, суспільним характером праці та необхідністю людського спілкування в усіх сферах життєдіяльності, у тому числі й у сфері соціальної роботи, а також необхідністю обміну між собою продуктами їх матеріальної та духовної діяльності [84, с. 51–69].

Соціальне управління як тип, функція загального управління – особливий вид управлінської діяльності, що забезпечує виконання відповідних соціальних завдань через адекватну організаційну структуру. Воно представляє собою свідому, систематичну, спеціально-організовану

суспільну діяльність з метою впорядкування його соціально-дієвої структури.

Соціальне управління виступає як сукупність організаційних систем і управлінських зв'язків між ними, здійснення яких дозволяє реалізувати управлінські функції між індивідами, соціальними групами, громадянами, політичними, економічними інститутами суспільства. Соціальне управління охоплює всі ті об'єкти й процеси в суспільстві, стан яких має значення для його існування й розвитку як соціальної системи, так і для життєдіяльності людей [82, с. 432–448].

Слід наголосити, що соціальне управління – це управління, здійснюване в людському суспільстві. Суб'єкт і об'єкт управління представлені тут людиною. Отже, в управлінських системах, які функціонують у соціальному середовищі, головним і провідним є людський фактор. За своєю суттю соціальне управління має впорядковувати взаємодію між людьми шляхом регулювання соціальних відносин між ними [68, с. 140–149].

У сферу діяльності людей із соціального управління, окрім управлінських працівників, входять науковці, що займаються дослідженнями й розробками у сфері соціального управління, а також викладачі, які здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Необхідність соціального управління обумовлена насамперед фактом поділу праці в групах людей, у великих колективах, у масштабі держави, а також необхідністю його кооперації. Отже, як спільна праця людей становить основу всякого людського суспільства, так і управління є необхідним елементом спільної праці, існування та розвитку суспільства.

Основними категоріями соціального управління є суб'єкт, об'єкт, управлінський вплив, зворотні зв'язки, управлінська система. Проте їх зміст, форми й методи впливу, цілі взаємодії, принципи, на яких вони базуються, зовсім інші, кардинально відмінні від технократичних і

біологічних систем. Усі відомі категорії набувають у соціальному управлінні конкретного вираження в діях людей, їх колективів та взаємозв'язках.

Аналіз наукової літератури дав змогу виділити основні ознаки соціального управління, зокрема [28, с. 198–214]:

1) соціальне управління завжди наявне там, де виникає спільна діяльність людей;

2) головне призначення управління – регулюючий вплив на поведінку учасників спільної діяльності;

3) функції соціального управління (координація, узгодження, планування, контроль, нагляд, примус) реалізуються в рамках суспільних відносин;

4) внаслідок соціально-управлінських впливів виникають управлінські відносини, які є різновидом, по-перше, суспільних, а по-друге, вольових відносин;

5) соціальне управління – це різновид людської діяльності.

На думку Щокіна Г. В. суть соціального управління полягає у:

– впорядкуванні протиріч між індивідуальними, груповими й загальними інтересами;

– регуляції соціальних відносин, що визначають становище й роль людей у суспільстві, спрямованість їх інтересів і діяльності;

– організації соціальних дій на досягнення запланованих цілей, загальних результатів [85, с. 26–35].

Взагалі соціальне управління виступає як планомірно організована взаємодія суб'єкта й об'єкта управління, яка спрямована на подальший прогресивний розвиток.

Завданнями соціального управління Хміль Ф.І. вважає такі [82, с. 203–258]:

– розробка теоретичних основ менеджменту в соціальній роботі;

- дослідження організаційних структур управління соціальною роботою;
- моделювання діяльності соціальних служб, використання математичних методів дослідження;
- розробка критеріїв, що дозволяють оцінити якість функціонування системи управління соціальною роботою й методик оцінки діяльності її підрозділів і персоналу;
- дослідження інформаційних основ менеджменту в соціальній роботі, створення сучасного банку даних;
- розробка наукових методик прогнозування соціальної роботи, вдосконалення кількісних і якісних методів прогнозування;
- розробка алгоритмів організації роботи соціальних менеджерів.

Основними механізмами управління суспільством або його підсистемами виступають два чинники: стихійний і свідомий. У першому випадку керуючий вплив на соціальну систему здійснюється як усереднений результат дії різноманітних, часто протилежних сил, тобто певні сукупності випадкових одиничних актів. У другому випадку – це свідомий вплив суб'єктів управління (соціальних інститутів і організацій) з метою цілеспрямованих змін у суспільстві та його підсистемах або сферах. Характерно, що співвідношення і взаємодія обох цих чинників змінюється з розвитком суспільства.

Вищевикладений матеріал, що розкриває сутність і зміст управління, показує, що даний феномен сам по собі є культурним артефактом, структурним і складним. Управління, як явище соціальне, носієм якого є свідомо керуючий суб'єкт (людина або група осіб), має безліч критеріїв для оцінки та підходів вивчення: технологічний, моральний, професійний і природно-культурний.

Перш ніж говорити про управлінську культуру, необхідно визначитися з розумінням культури, її змістовим навантаженням. У

сучасній науці є багато визначень культури. Деякі з них широко відомі: культура – це сукупність досягнень людства; багатство матеріальних і духовних цінностей; інтегральний образ, що об'єднує науку, освіту, літературу, мистецтво, мораль, спосіб життя при визначальній ролі світогляду.

Поняття «культура» включає ціннісно-нормативні показники, які істотно залежать від національної культури і національних традицій. Так, наприклад, А.І. Кравченко зазначає, що менеджмент (тісно пов'язаний з бізнесом) є невід'ємною частиною американської культури, яка включає такі цінності й мотиви, як схильність до ризику, підприємливість, ініціативність, відповідальність, працьовитість і професіоналізм. Вони характеризують національні риси американського народу, які в найбільш концентрованому вигляді виражені саме в управлінні. Пересічні американці з дитинства спрямовані на те, що необхідно більше покладатися на себе, ніж на допомогу інших. Звідси прагнення середнього американця мати власну справу, тобто бути господарем справи, а не найманим працівником. Звідси пріоритетне прагнення до отримання особистого прибутку.

У сучасній вітчизняній культурі, поряд з традиційними національними цінностями, існують і наведені вище, привнесені західні цінності. Тому і розуміння управлінської культури неоднозначне.

Н. Данилевський, О. Шпенглер, П. Сорокін вважають [17, с. 25–32], що детермінанти культурного розвитку людини і суспільства закладені в духовному ядрі. Іншими словами, культура – це сукупність етичних і моральних норм, моральних принципів, духовних цінностей та ідеалів, які виступають в якості найважливіших світоглядних орієнтирів соціуму і особистості. Саме тому унікальна духовно-світоглядна основа кожного суспільства фіксує його внутрішню єдність і конкретно-історичну цілісність. При цьому зміни, що відбуваються в соціокультурних орієнтаціях, обумовлюють зміни в соціально-економічних і культурно-

історичних процесах, динаміку суспільного розвитку в цілому і людини зокрема.

Найбільш цілісне уявлення про культуру може бути отримано, якщо розглядати культуру не тільки як результат цілеспрямованої діяльності людини, тобто досягнення, досвід минулого, а й як певний напрям на майбутнє. Культура визначає не тільки актуальний стан суспільства і людини, а й вектор їх розвитку. В цьому контексті управлінська культура набуває зовсім новий сенс і ряд додаткових функцій, які не враховуються більшістю дослідників. Таким чином, можна говорити про те, що управлінська культура – це результат синтезу управління та культури [22, с. 98–115]. Саме на перетині управління та культури виникає цілісність цього утворення, де органічно переплітаються, як власне культурний, так і управлінський аспекти, розвиваючись і взаємно доповнюючи один одного.

Слід особливу увагу звернути на розмежування понять “культура управління” та “управлінська культура менеджера” що “культура управління” це – вироблена і визнана організацією та її частинами система цінностей, соціальних та внутрішньоорганізаційних норм, установок, шаблонів та стереотипів поведінки, традицій, ритуалів та ін., які примушують всіх членів організації (включаючи керівників і виконавців) поводити себе в організаційному оточенні так, а не інакше. В цьому ж контексті “управлінська культура менеджера” це – сформована ним і соціальним оточенням система особистих цінностей, норм, установок, стилів управління, традицій і ритуалів, дотримуючись яких він реалізує практичну управлінську діяльність [15, с. 106–112].

Аналізуючи взаємозв'язок цих категорій, можна припустити, що частиною загальної культури (макрокультури) є культура управління організацією (мезокультура), невід'ємними складовими якої є особисті культури (мікрокультури) всіх без винятку членів її персоналу і в першу чергу керівників. При цьому культура управління організацією включає

створення основних норм та принципів функціонування системи управління і використання останніх в процесі управлінської діяльності з метою досягнення оптимального стану або результату функціонування об'єкту управління.

Таким чином, культура управління (мезокультура) є сукупністю методів і способів управління, сформованих на стику загальнолюдської культури з її традиційними цінностями та ін., теорії управління з її основними нормами та принципами управління, та управлінської діяльності, в якій вони реалізуються на практиці.

Управлінська культура (мікрокультура) менеджера – це частина культури управління, яка відображує ступінь оволодіння менеджером знаннями, способами та методами управлінської діяльності і використання їх в практичній діяльності у відповідності з рівнем розвитку його особистості [33, с. 194–198; 51, с. 25–39]. Тому менеджер є носієм управлінської культури – особою, яку слід інтерпретувати як комплексну систему інтелектуальних, соціально-культурних та морально-вольових якостей, які трансформуються в залежності від індивідуальних особливостей його свідомості і діяльності.

Саме управлінська культура менеджера, на наш погляд, повинна розглядатися як сформовані якість і міра виконання управлінських завдань, які внутрішньо притаманні людині-професіоналу [50, с. 87–103]. Саме управлінська культура особистості перебуває у фокусі уваги проведеного нами дослідження. Також слід застерегти, що управлінська культура особистості не збігається з організаційною культурою керівника. Організаційна культура – більш вузьке поняття. Вона визначає ступінь володіння знаннями теорії управління, методами організаційної роботи, досвід, навички, вміння здійснювати різноманітні організаційні процедури.

Перш ніж узагальнити визначення «управлінська культура менеджера», необхідно виділити ряд типологічних рис даного феномена, які притаманні керівнику-професіоналу, це [65, с. 58–91]:

– *знання*, але знання не взагалі, а знання отримані в результаті індивідуальних пізнавальних зусиль. Знання сприяють становленню та розвитку особистості, а професійні – є мірою трудової активності людини.

– *вміння та навички*, які нерозривно розглядаються в органічному поєднанні зі знаннями, окреслюючи розвинені здібності людини щодо їх застосування, насамперед, у практичній сфері життєдіяльності.

– *здатність засвоювати і відтворювати кращі зразки професійної свідомості та поведінки*. Ця здатність асоціюється з творчістю. Особливо слід наголосити про схильність людини до того чи іншого виду діяльності, зокрема до управління. В основі цієї схильності лежать психофізіологічні задатки, а також сформовані соціальні якості і властивості особистості.

– *спосіб життя*, як наукова категорія, відображає сукупність «типових» видів життєдіяльності індивіда, соціальної групи, суспільства в цілому, яка поєднується з умовами життя, дає можливість комплексно і у взаємозв'язку розглядати основні сфери життєдіяльності людей: їх працю, побут, суспільне життя і культуру, виявляти причини їхньої поведінки, стиль життя.

– *раціональність, розумність* розглядаються як невід'ємний атрибут всієї людської діяльності, заснованої на усвідомленні цілей, інтересів та ідей. Ця діяльність практично завжди мотивована, базується на застосуванні логічних законів, принципів, методів. Професіонал на своїй роботі, в процесі виконання професійного обов'язку стримує, пригнічує свої емоції, він раціональний, розсудливий, спокійний.

– *воля*, як усвідомлена цілеспрямованість людини на виконання тих чи інших дій. В управлінні воля повинна розглядатися у поєднанні з розумом, яке забезпечує мобілізацію всіх здібностей, умінь, мотивів для

реалізації цілей, подолання зовнішніх або внутрішніх перешкод на шляху досягнення бажаного результату.

– *харизма*. Харизма – уявлення про особливу обдарованість, особисту привабливість, винятковість.

– *гуманізм* як особливо сформоване, виключно уважне ставлення до людей, в основі якої лежить визнання цінності людини як особистості, її права на вільний розвиток, самоствердження. Без гуманного ставлення до людей говорити про управлінську культуру в принципі не можливо, оскільки втрачається весь сенс соціального управління.

Всі виділені типологічні риси поліструктурні і змістовні. Виходячи з цього, можна дати наступне визначення: управлінська культура – це рівень сформованості інтелектуальних, емоційно-вольових, моральних, фізичних якостей, сукупність яких дозволяє вирішувати професійні завдання у сфері соціального управління з високим ступенем ефективності й стабільності.

Управлінська культура є частиною загальної культури, носить конкретно історичний характер, має здатність спадкоємності й відтворення в особі окремих керівників і колективів. Таке визначення цілком можна застосувати до суб'єкта управління, тобто до особистості, чий професійні обов'язки пов'язані з реалізацією управлінських функцій [75, с. 187–196].

Як відзначають автори навчального посібника «Етика і культура управління»: «Управлінська культура – це дія, сформована якість і міра виконання професійних завдань, яке вже іманентно (внутрішньо) притаманна людині-професіоналу. Це легкість, витонченість, сталість, творче виконання управлінських функцій. Професіоналізм – найважливіший атрибут управлінської культури».

Зміст управлінської культури виявляється в таких основних характеристиках [68, 35–42]:

1) стилі управлінської діяльності керівника та інших суб'єктів управлінської діяльності в організації;

2) цілях, цінностях і традиціях в управлінській діяльності суб'єктів управління;

раціональній організації управлінської діяльності всіх суб'єктів управління в організації: чіткість, узгодженість, послідовність та дотримання

3) службових і морально-етичних норм міжсуб'єктної взаємодії;

4) організаційній культурі в установі (закладі);

5) автоматизації та інформатизації процесу управління в організації;

6) особистій поведінці, почутті міри, психологічному такті і відповідальності членів колективу організації;

7) методиці проведення різноманітних нарад та їх управлінській ефективності;

8) загальному позитивному морально-психологічному кліматі в організації та управлінських структурах.

Таким чином, розглянувши управлінську культуру менеджера в системі соціальних якостей, можна зробити ряд висновків:

– це певна ступінь розвитку в суб'єктів управління сукупності спеціальних (управлінських) знань, умінь, навичок, здатності до творчого застосування різних стилів керівництва залежно від стану об'єкта, ситуації, цілей і розв'язуваних завдань. Це цілісна єдність управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин на даному етапі управлінської діяльності, що забезпечує досягнення поставлених цілей;

– складне за структурою і змістом соціально-професійне утворення, основними складовими якого є: засвоєння загальної культури; оволодіння професійною майстерністю; творча реалізація професійних навичок; професійна компетентність у своєму виді діяльності; грамотне, ефективне використання засобів і методів при досягненні мети; раціональність, розважливність при здійсненні своєї роботи; можливість передбачення

результатів праці; здатність і бажання передавати свої знання, вміння та навички послідовникам;

– займає центральне місце в системі соціальних якостей особистості керівника, в цілому характеризує ступінь професіоналізму, професійної компетенції. Управлінська культура за своїми сутнісними, функціональними, синтезуючими ознаками є системоутворюючим фактором сукупності соціальних якостей керівника. В управлінській культурі акумулюються знання, вміння, технології професійної діяльності;

– управлінська культура не приходить до керівника сама собою, вона напрацьовується в складному процесі виховання і самовиховання, освіти і самоосвіти, постійного вдосконалення вмінь та навичок практичного керівництва людьми під впливом всієї сукупності умов і чинників.

1.2. Система факторів детермінації управлінської культури керівника

Для більшості сучасних вітчизняних досліджень характерною є зосередженість на обґрунтуванні окремих якостей управлінської культури керівника. У моделі базисних якостей О. Набокою виділено три складні інтегративні утворення: діяльнісно-вольовий, інтелектуальний та емоційно-моральний компоненти. Діяльнісно-вольовий компонент об'єднує активність, відповідальність, самостійність, наполегливість, ініціативність, цілеспрямованість, енергійність. До інтелектуального компоненту віднесено креативність, гнучкість мислення, загальну ерудованість, компетентність, практичний склад розуму, передбачливість. Емоційно-моральний компонент утворюють доброзичливість, повага до людей, чесність, порядність, гідність, толерантність, благодійність, комунікабельність, емпатія [67, с. 294–296]. Серед значущих якостей Н. Побірченко та І. Прокопенко в першу чергу називають цілеспрямованість, креативність, рішучість, практичність, принциповість, комунікабельність, інтелігентність,

лідерські здібності і схильність до новацій. Дехто з вітчизняних фахівців до них додають товариськість, працездатність, самовладання, відкритість, творчий підхід до справ, соціальну активність і відповідальність [67, с. 295].

Для вивчення сутності та змісту управлінської культури важливим, на нашу думку, є глибоке розуміння її структурних компонентів (інтелектуальний, компетентнісний, психологічний, моральний, етикетний), які обґрунтовується у працях С. Гриншпун, І. Зарецької, О. Маркуші, С. Чернер [48, с. 36–51]. Такий структурний поділ має умовний характер, але ґрунтується на раціонально-логічних принципах, аналіз яких поглиблює знання про управлінську культуру в цілому. Розглянемо їх детальніше.

Інтелектуальний компонент ототожнюється, насамперед, з достатніми розумовими здібностями, теоретичною підготовленістю особистості керівника. Він передбачає сформованість «Я-концепції» керівника та її регулюючу роль у неперервній професійній освіті, готовність до постійного професійно-особистісного саморозвитку, освітню продуктивність. Інтелектуально-творчий рівень визначається ініціативністю, схильністю до рефлексії, творчою потребою, почуттям новизни.

Атрибутами професійної грамотності керівника як управлінця є суб'єктивна і об'єктивна готовність приймати рішення, що забезпечують створення умов для оптимального досягнення управлінських цілей.

Компетентнісний компонент включає загальну здатність і готовність керівника до діяльності, засновану на знаннях і досвіді. Професійна компетентність, на думку В.І. Воротилова, визначається як якісна характеристика ступеня оволодіння особистістю своєю професійною діяльністю й передбачає:

– усвідомлення своїх спонукань до даної діяльності – потреб і інтересів; прагнень і ціннісних орієнтацій; мотивів діяльності, уявлень про свої соціальні ролі;

- оцінку своїх особистісних якостей як фахівця – професійних знань, умінь і навичок, професійно важливих якостей;
- регулювання на цій основі свого професійного становлення [5, с. 125–134].

Зазначимо, що у концепції американських фахівців в галузі професійної освіти «компетентність керівника» визначається як єдність наступних складових:

- концептуальної (наукової) – розуміння теоретичних основ управлінської діяльності;
- інструментальної – володіння базовими управлінськими вміннями;
- інтегративної – здатність поєднати теорію і практику при вирішенні управлінських проблем;
- контекстуальної – розуміння соціального і культурного середовища, у якому здійснюється управлінська діяльність;
- адаптивної – вміння стратегічно мислити, передбачати зміни і заздалегідь бути до них готовим;
- комунікативної – вміння ефективно використовувати письмові й усні засоби в міжособистісному спілкуванні [3, с. 403–416].

Найбільш раціонально і організовано підходити до виконання будь-якої справи надає така здатність як діловитість. Чимало дослідників характеризують діловитість як складне інтегроване соціально-психологічне утворення особистості, пов'язане із внутрішньою потребою діяти у відповідності із існуючими обставинами. Діловитість виявляється у здатності керівника тверезо оцінювати і враховувати реальний стан справ, шукати шляхи раціонального розв'язання поставлених завдань, практично втілювати задуми у життя, використовуючи оптимальні шляхи та засоби. У структурі діловитості спеціалісти виділяють у першу чергу практичність, раціональність, організованість, самостійність, аналітичний склад розуму,

критичність, рішучість; підкреслюється також значущість готовності відповідати за наслідки своєї діяльності [44; 46; 90].

Соціально-психологічний компонент управлінської культури передбачає звернення уваги до психологічних аспектів управління. Соціально-психологічні відносини людей, опосередковані цілями, завданнями і цінностями спільної діяльності, її особливим (професійним) змістом. Психіка людини незмінно розвивається в соціальному середовищі. Кожна особистість, маючи унікальну психологічну структуру, може успішно реалізувати себе у тих видах діяльності, до яких має необхідні знання, вміння та навички.

Одне з найважливіших завдань керівника полягає в тому, щоб виявити індивідуальні особливості особистості підлеглого і врахувати їх у професійній діяльності. Звідси випливає висновок про те, що висококваліфікований фахівець в області управління як професіонал повинен володіти психологією управління [13, с. 16–29].

В аспекті психології управління слід сказати про соціально-психологічні методи керівництва, які орієнтовані на використання соціально-психологічних можливостей співробітників. Серед них: мотивація професійної праці; формування трудових колективів з врахуванням соціально-психологічних характеристик людей; соціальне регулювання і стимулювання; задоволення соціальних, культурних та побутових потреб, запитів та інтересів підлеглих; підтримання сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективах та ін. При творчому застосуванні цих методів у практичній діяльності керівника багато науковців вважають їх критеріями управлінської культури [8, с. 163].

Крім того, сучасним керівникам значною мірою необхідна така риса як «соціальний розум». До неї спеціалісти відносять цілий ряд якостей: спеціальних – гуманізм, демократизм, толерантність; комунікативних – коректність, такт, вміння слухати співрозмовника; моральних – повага до людей, чесність [5; 18; 38; 74; 84; 93].

Необхідно акцентувати увагу на *моральний* компонент управлінської культури. Моральні принципи, норми, цінності – важливий регулятор соціальних відносин, поведінки і діяльності людей в різних сферах, в соціальному управлінні зокрема. Чим краще вони усвідомлюються керівниками, тим сприятливіша морально-психологічна атмосфера, стабільніша обстановка в колективі. Управлінська діяльність повинна бути заснована на поняттях добра, обов'язку, честі, порядності. Нам імпонують слова Е. М. Нікітіна, що «управлінська культура – це інтегральна професійно-особистісна характеристика, обумовлена готовністю і здатністю виконувати управлінські функції відповідно до прийнятих в соціумі моральних норм і стандартів» [7, с. 46].

Морально-вольові якості визначаються як відносно стійкі, незалежні від тимчасової ситуації психічні утворення особистості, які вказують на досягнутий нею рівень свідомої саморегуляції поведінки у відповідності із морально-ціннісними орієнтаціями. Виступаючи водночас як вияви моралі і волі, ці якості позитивно впливають на засвоєння керівником правил і норм суспільної поведінки [17; 41; 54; 58].

Учені, чії дослідження пов'язані із вивченням особистості менеджера, тільки з найбільш значущих виділили понад 50 якостей. Проте ядро складають відповідальність, організованість, обов'язковість, практичність, прагнення довести будь-яку справу до отримання позитивного результату, професійна компетентність. Крім того, управлінцям значною мірою необхідні гуманізм, демократизм, повага до людей, тактовність, коректність у поєднанні із вимогливістю [6, с. 310–321].

В теорії і практиці сучасного менеджменту широкого визнання отримала «ділова етика», що наголошує на важливість використання моральних цілей і загальнолюдських етичних норм в управлінській діяльності.

У професійному етикеті важливим є відповідність манер, зовнішнього вигляду, мови, жестів, одягу, характеру тієї соціальної ролі, в якій виступає та чи інша людина. Етикет службових відносин охоплює і ті вимоги, які набувають характеру строго регламентованого стилю, в дотриманні яких особливе значення мають певні офіційні форми поведінки посадових осіб.

Американський учений Дж. С. Старк вважає, що управлінська культура формується тільки у взаємозв'язку із соціальними і морально-етичними установками керівника [2, с. 167–172].

Отже, на рівні керуючого суб'єкта, складовими управлінської культури виступають: теоретичні знання, рівень інтелекту, загальна ерудиція, професійні, спеціальні знання, уміння та навички, володіння технологіями ефективного керівництва, заснованих на принципах демократизму та гуманізму, особиста культура керівника, його вихованість; культура мислення і мовлення; культура ділового спілкування; культура робочого місця і часу; освоєння елементів організаційної культури; культура поведінки; етика і естетика управління.

Враховуючи вищезазначені загальнометодологічні положення, можна здійснити класифікацію рівнів розвитку управлінської культури особистості. Критерієм оцінки виступає сукупність кваліфікаційних вимог до працівників та їх практична реалізація. Показником високої управлінської культури є такий стан системи управління, який: по-перше, забезпечує досягнення мети; по-друге, враховує інтереси та потреби учасників управлінських процесів, спираючись на принципи гуманності, законності, соціальної справедливості; по-третє, формує здоровий клімат в колективі, неконфліктну, творчу, вмотивовану діяльність [27, с. 486–494].

В науковій літературі означено дві групи передумов формування високої культури управління: онтологічну і гносеологічну [16, 231–245]. До першої групи належать:

- володіння високим особистісним потенціалом, прагнення до самоактуалізації, особистісного росту;
- готовність до подолання труднощів, вміння аналізувати, адекватно мислити, вчитись на досвіді;
- схильність до творчого, гнучкого підходу у вирішенні проблем.

Друга група включає: готовність до навчання, самонавчання, засвоєння необхідних знань і навичок; прагнення до вдосконалення знань, творчого використання їх на практиці. Саме професійно-особистісний розвиток керівників всіх рівнів як активних суб'єктів соціально-історичного процесу, обумовлений рядом причин [39, с. 98–112]:

- швидкозмінюваною структурою потреб суспільства в цілому і його соціальних структур;
- технічним прогресом, що визначає необхідність володіння складним комплексом знань, умінь та навичок у професійній і соціальній діяльності;
- збільшенням інформаційного навантаження, що зумовлює значущість постійного удосконалення і самовдосконалення фахівців;
- необхідністю вміти «працювати в команді», виявляти готовність до співробітництва і самостійного орієнтування в суміжних галузях;
- здатністю брати на себе відповідальність, приймати правильні управлінські рішення, системно мислити.

Процес розвитку управлінської культури здійснюється на чотирьох рівнях, які виступають як диференційовані ступені і фактори детермінації (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура управлінської культури особистості

Перший рівень, припускає, що управлінська культура особистості керівника формується і розвивається в контексті загальних тенденцій функціонування світової культури. По суті – це суспільний рівень, в тому аспекті, який пов'язаний з трансляцією культури в усіх її формах і проявах через історично сформовані системи виховання, освіти, накопичення і передачі досвіду та ін.

Другий рівень – професійний. На цьому рівні формуються цілі і вирішуються конкретні завдання із підготовки фахівців для реалізації управлінських функцій професійної діяльності. Цей рівень реалізується, насамперед, у системі ВНЗ в рамках підготовки фахівців – управлінців за державними стандартами.

Третій рівень – міжособистісний, визначає специфіку формування та розвитку управлінської культури як практику взаємодії професіоналів і початківців з урахуванням індивідуально-психологічних і особистісних особливостей. Прикладами такої практики можуть бути: наставництво, спілкування і навчання в процесі професійної діяльності, виконання конкретних індивідуальних завдань та ін.

Четвертий рівень – інтраперсональний, є рівнем самовиховання і самонавчання, який проявляється як вплив людини на самого себе в різних життєвих і професійних обставинах. На цьому рівні особливу значимість набувають реалізовані задатки і здібності особистості, її мотиви, інтереси, вольові якості. В результаті власної праці особистість може сформувати і розвинути багато якостей: добropорядність, твердість характеру, волю, принциповість, сумлінність та ін.

Формування управлінської культури керівника у науковій літературі [4, с. 198] представлено як ієрархія трьох рівнів цілісної поведінки, зокрема:

– функціонування. На цьому рівні керівник виконує повсякденну базову (управлінську) діяльність, регульовану зовнішньою нормативно-правовою базою. Керівник зацікавлений у якісному виконанні технології процесу відповідно до визначених норм;

– інновації. Освоєння зовнішньої або вироблення власної інновації передбачають наявність мотиву, що спонукає керівника до творчості й здатності визначати мету свого розвитку. Ухвалення рішення про мету розвитку своєї базової управлінської діяльності й програми втілення рішення в життя є найважливішим компонентом поведінки керівника на даному рівні формування управлінської культури;

– цінностей. Цей рівень являє собою ціннісний орієнтир формування управлінської культури керівника: стимулює появу мотиву розвитку й освоєння інновацій, а також здійснює добір прийнятих для суб'єкта інновацій.

Суспільні відносини, що утворюють основу особистості, не просто існують незалежно одне від іншого, а перебувають у складному суперечливому взаємозв'язку [52, 195– 202]. Тому в процесі аналізу об'єктивних чинників детермінації управлінської культури особистості, слід враховувати залежність якостей особистості, їх формування від характеру її життєдіяльності, відносин з навколишнім світом, природою і соціальним середовищем, з іншими людьми.

Крім того, необхідно враховувати соціальний характер сутності людини (принцип соціального детермінізму); провідну роль соціального середовища у формуванні особистості; залежність виховання людини від характеру і умов життєдіяльності; значущість активно-перетворюючої діяльності у формуванні соціальних якостей особистості.

Соціальне середовище, під яким розуміється вся сукупність соціальних проявів, слід розглядати на макро і мікро рівнях. Такий підхід дозволяє з'ясувати ряд умов і факторів, що впливають на особистість керівника, які формують і розвивають необхідні якості, де одне з головних місць займає управлінська культура.

Макросередовище – це сукупність політичних, економічних, соціальних, духовних, культурних явищ та процесів, що відбуваються в соціумі. Мікросередовище охоплює життєдіяльність людини в середовищі

професійних відносин, що визначається особливостями цілей, функцій, завдань, способів керівної діяльності, умов підготовки фахівців [45, с. 64–74]. Вона може бути представлена на рівні найближчого оточення, наприклад, малих соціальних груп, професійних колективів, а також на рівні самої особистості.

Різноманіття факторів, що впливають на процес формування управлінської культури особистості, можна узагальнити, представивши у вигляді класифікації за двома чинниками: ступень об'єктивації та рівень впливу (див. табл. 1.2).

Слід відмітити, що мікросередовищу належать визначаючі ролі у формуванні особистості керівника тому, що саме тут в першу чергу протікає його життєдіяльність, складаються важливі для нього відносини, відбувається становлення його, як суспільно активного суб'єкта-професіонала. З загальними тенденціями людина, як правило, стикається не безпосередньо, а опосередковано, через ту чи іншу ситуацію і колектив.

Таблиця 1.2

Система факторів детермінації управлінської культури особистості

Розглянуті рівні соціального середовища складаються в ієрархічній залежності, а об'єктивні фактори (соціальне середовище, діяльність, система взаємин та ін.) знаходяться в діалектичному взаємозв'язку. Так, макросередовище впливає на зміст мікросередовища, значною мірою зумовлює те, що відбуваються зміни у всіх її сферах. Поряд з тим, відносини детермінації не є односторонніми. Рівні середовищ нижчого порядку надають зворотний вплив на рівні вищі, ширші за змістом. Рівні соціального середовища, в той же час, перебувають у відносній протилежності. В цілому соціальне середовище обумовлює характер і зміст діяльності людей, які впливають на нього. Єдність і суперечливість об'єктивних чинників детермінують реально існуючі зв'язки і визначають необхідні соціальні якості людей.

Враховуючи специфічність управлінської культури як особливої соціальної якості, можна припустити, що процес її формування і розвитку повинен бути підданий організації, управління і контролю [56, с. 58–69]. Одним словом, необхідний зміст управлінської культури може і повинен цілеспрямовано закладатися і культивуватися.

Формування управлінської культури необхідно розглядати як процес. Його структура являє собою взаємозв'язок основних елементів: цілей і змісту, методів і засобів, а також досягнутих результатів. Цілі формування управлінської культури особистості керівника – це очікувані зміни у його свідомості і поведінці, здійсненні під впливом спеціальних дій інтелектуального, організаційного, адміністративного, виховного планів [75, с. 142–162]. Процес формування таких цілей, як правило, акумулює соціально-орієнтовану спрямованість особистості, полягає в прагненні глибоко оволодіти секретами управління, і орієнтований на ідеальні установки.

Зміст може представлятися як міра сформованості управлінської культури особистості керівника і визначається наступними критеріями: широтою і глибиною засвоєння людиною професійних знань, ступінь орієнтації в правилах, нормах, ідеалах і цінностях суспільства і мірою керівництва у вчинках і діях, а також рівнем здобутих на їх основі особистісних якостей і їх ієрархією в структурі особистості; розвиненою здатністю творчо засвоювати наявний досвід в управлінській діяльності і відтворювати кращі зразки професійної свідомості та поведінки.

Цей процес є багатофакторним. На нього впливають природне середовище, ієрархія суспільних цінностей, сім'я, школа, вуз, різні молодіжні організації, повсякденна і професійна діяльність, мистецтво, засоби масової інформації.

В управлінській практиці найбільш поширені такі науково обґрунтовані навички управління, оволодіння якими виступає як своєрідний критерій ступеня сформованості управлінської культури [49, с. 129–134]:

- делегування повноважень при умові дотримання правила: давати тільки ті повноваження, які людина здатна реалізувати;
- спеціалізація (поділ праці за функціями управління);
- паралельність (одночасне виконання рядом виконавців різних операцій процесу управління);
- пропорційність (розумний розподіл обсягу робіт з урахуванням їх складності для кожного працівника);
- ритмічність (якісне послідовне виконання функції управління в просторі і в часі).

Майстерне володіння навичками застосування цих прийомів визначає якісний зміст управлінської культури керівника.

Управлінська культура передбачає і суворе дотримання основних вимог до роботи апарату управління: компетентність (знання справи), діловитість (вміння вести справу), поєднання наукових і командно-адміністративних підходів, системність, організованість та ін. Реалізація цих принципів і вимог у практиці управлінської діяльності необхідна умова забезпечення її високої культури.

Узагальнюючи сказане, можна зробити наступні висновки. Розвиток соціальних систем визначається подвійною детермінацією: мету такого розвитку задають, спираючись на систему цінностей, а засоби досягнення цих цілей засновані на об'єктивних знаннях. Обґрунтована система факторів детермінації управлінської культури особистості показала, що вона формується в результаті впливу двох основних факторів: об'єктивних (істинних) і суб'єктивних (ціннісних). Управлінська культура керівника має складну структуру, що включає функціонально зв'язані між собою компоненти:

- потребнісно-мотиваційний – сукупність мотивів, адекватних цілям і завданням управління;
- операційно-технічний – сукупність знань, умінь і навичок практичного вирішення завдань управління;
- рефлексивно-оцінювальний – сукупність здібностей передбачати, оцінювати власну діяльність, вибирати стратегію поведінки, виходячи з адекватної оцінки себе і конкретної ситуації.

Висновки до першого розділу

Досліджено, що управлінська культура виступає синтезом понять «управління» та «культура». Управління визначається як елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечують збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм. Культура – це сукупність етичних і моральних норм, моральних принципів, духовних цінностей та ідеалів, які виступають в якості найважливіших світоглядних орієнтирів соціуму і особистості. Управлінська культура особистості розглядається як сформовані якість і міра виконання управлінських завдань, які внутрішньо притаманні людині-професіоналу.

Основними складовими управлінської культури є: засвоєння загальної культури; оволодіння професійною майстерністю; творча реалізація професійних навичок; професійна компетентність у своєму виді діяльності; грамотне, ефективне використання засобів і методів при досягненні мети; раціональність, розважливість при здійсненні своєї роботи; можливість передбачення результатів праці; здатність і бажання передавати свої знання, вміння та навички послідовникам.

Управлінська культура за своїми сутнісними, функціональними, синтезуючими ознаками є системоутворюючим фактором сукупності

соціальних якостей керівника, де акумулюються знання, вміння, технології професійної діяльності.

Процес розвитку управлінської культури здійснюється на чотирьох рівнях: соціологічний, професійний, міжособистісний, інтерперсональний, які виступають як диференційовані ступені і фактори детермінації

Обґрунтована система факторів детермінації управлінської культури особистості показала, що вона формується в результаті впливу двох основних чинників: об'єктивних (істинних) і суб'єктивних (ціннісних).

Управлінська культура вимагає дотримання основних вимог до роботи апарату управління: компетентність (знання справи), діловитість (вміння вести справу), поєднання наукових і командно-адміністративних підходів, системність, організованість та ін. Реалізація цих принципів і вимог у практиці управлінської діяльності необхідна умова забезпечення її високої культури.

Управлінська культура керівника має складну структуру, що включає функціонально зв'язані між собою компоненти: потребнісно-мотиваційний, операційно-технічний, рефлексивно-оцінювальний.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА І ЛІДЕРСТВО МЕНЕДЖЕРА СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

2.1. Наукова інтерпретація феномена лідерства

Як і будь-яке соціальне явище, лідерство має свою структуру, строгий аналіз якої вимагає відповідного понятійного апарату і передбачає чітку типологізацію. Саме слово «лідер», згідно Оксфордського словника англійської мови (1933р.), виникло в XIII ст.

В енциклопедичному словнику поняття «лідер» вживається в наступних значеннях: керівник політичної партії, громадсько-політичної організації або взагалі будь-якої групи людей; людина, яка користується авторитетом і впливом в колективі [50, с. 29–36].

Лідерство є предметом вивчення багатьох наук: філософії, соціології, політології, психології, в рамках яких аналіз здійснюється з різних позицій.

До теперішнього часу в контексті вивчення лідерства найбільш чітко виділяються три основних трактування лідерства:

- a) універсальне явище людського життя, що виявляється у сфері неформальних відносин;
- b) ототожнюється з керівництвом і управлінням;
- c) механізм реалізації влади в структурі політичних інститутів.

Лідерство існує на двох рівнях: на рівні малої групи, на основі спільної діяльності, ціннісних орієнтацій, правил і групових норм і на рівні великих соціальних груп та спільнот, що передбачають безпосередню міжособистісну взаємодію суб'єктів. Намагаючись деяким чином структурувати безліч думок і концепцій, вважаємо, що інтеграція існуючих підходів в рамках соціально-філософського аналізу може бути реалізована з

двох позицій. Так, лідерство може бути розглянуте як інституційний феномен, що виявляється в групах з формалізованою структурою, в тому числі в номінальних макросоціальних спільнотах, а також як феномен мікросоціальний, предметом вивчення якого є проблеми групової динаміки реальних соціальних груп і спільнот.

Лідерству як інституційному феномену присвячена велика кількість досліджень, покликаних проаналізувати еволюцію становлення і динаміку взаємодії суб'єктів у групах, що мають формальну структуру.

Проблеми управління і регуляції поведінки великих соціальних груп на рівні держави досліджувалися багатьма ученими. Лідерство тут розглядається в контексті створення моделей ідеальних суспільств. Уже в роботах Платона і Аристотеля ми виявляємо спроби осмислення ролі лідера в процесі управління державою. Платон подає ідеальну схему, згідно з якою саме керівник ('правитель') здатний утримати в рівновазі систему «держави – громадяни» шляхом формування так званих громадянських чеснот – справедливості, покірності та ін. Правитель – це людина, яка має вроджену любов до істини, вміння мислити і бажання пізнавати ('філософський аспект').

Системний аналіз політичного лідерства ми знаходимо також у роботах Т. Гоббса, Дж. Локка, Н. Макіавеллі, М. Вебера. До теперішнього часу розуміння політичного лідерства може бути відображено в наступних дефініціях [53, с. 420–431].

Лідерство – це здатність впливати на індивідуумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення цілей.

Лідерство – феномен соціального життя, пов'язаний із здійсненням владних функцій, спосіб організації влади, заснований на інтеграції різних груп за допомогою специфічних механізмів особистості лідера або висунутою лідером програми вирішення соціальних проблем і завдань розвитку.

У числі теорій формального керівництва автори *поведінкового підходу* Р. Лайкерт, Т. Блейк і К. Моутон в якості основного фактора, детермінуючи ефективне лідерство (управління), визначили стиль поведінки керівника. Основною заслугою поведінкового підходу є виділення класифікації стилів керівництва [60, с.146–162].

Феномен лідерства як елемент групової динаміки в групах з неформальною структурою був ґрунтовно проаналізований К. Левінім. Саме він ввів у науковий обіг такі поняття, як тип лідерства, групова згуртованість, групова динаміка. За визначенням К. Левіна «групова динаміка – це дисципліна, що досліджує позитивні і негативні сторони, які притаманні певній групі». До характеристик групової динаміки відносяться: цілі та завдання групи, норми, структура, групові ролі, проблема лідерства, групова згуртованість, групове напруження, фази розвитку групи [54, с. 39–45].

Надалі інтерес до лідерства, як об'єкта вивчення, зумовив появу великої кількості теорій. Підставою класифікації є структурні складові лідерства – лідер, послідовники, ситуація. Виділяють наступні класифікаційні групи.

Теорій, які ототожнюють лідерство з якостями, функціями і поведінкою лідера. У числі концепції цієї групи можна розрізнити теорії, що описують лідерство як систему особистісних якостей лідера, або пропонують одну найбільш значущу з точки зору авторів особливість. Зупинимося докладніше на аналізі теорій цієї групи.

Розробниками теорій рис або харизматичної теорії лідерства є Ф. Гальтон і Е. Богардуса, які в якості основних детермінант лідерства виділяли особистісні риси, якості, які має людина, особиста харизма. Основною ідеєю підходу було переконання в тому, що якщо лідер має якості (передаються спадко), які відрізняють його від послідовників, то ці якості можна виділити. Один з розробників харизматичної теорії М. Вебер так визначав харизму: «харизмою слід назвати якість особистості, визнану надзвичайною, завдяки якій вона володіє надприродними, надлюдськими або,

щонайменше, специфічно особливими силами і властивостями, не доступними іншим людям. Вона розглядається як послана богом або як зразок» [65, с. 194–198].

Р. Кеттел і Г.Стейс твердили, що лідери значною мірою відрізняються від інших членів групи такими особистісними якостями:

- моральною зрілістю (силою “Я”);
- впливом на оточуючих (домінуванням);
- цілісністю характеру (силою “зверх-Я”);
- соціальною компетентністю;
- проникливістю;
- незалежністю від сильних шкідливих звичок;
- відсутністю надлишкових переживань і нервової напруги [31].

М. Гантер [19, с. 137–147] виділив шість основних характеристик притаманних харизматичному лідеру: “обмін енергією”; вміння впливати на людей; “випромінювати” енергію і заряджати нею інших; “зачаровуюча” зовнішність; незалежність характеру; риторичні здібності і артистизм.

Згідно теорії Н. Коупленда, лідерство ґрунтується на вмінні лідера переконувати. Згідно з концепцією Басса, лідерство за своєю суттю полягає у здатності лідера змінювати мотивацію інших членів групи.

Тобто, лідером може бути не кожна людина, а лише та, яка володіє певними набором особистісних якостей, або сукупністю певних психологічних рис.

Другу групу становлять теорії, які розглядають лідерство як складний комплексний феномен – відносини між лідером і колективом, його послідовниками.

Спільна діяльність членів групи як предмет аналізу вивчалася представниками вітчизняної науки. Відповідно до *діяльнісного підходу*, запропонований А. Леонтєвим, головними детермінантами процесу

лідерства є цілі і завдання групи, що визначають, хто стане лідером і який стиль лідерства виявиться найбільш ефективним.

До даної групи належить також ситуативна теорія. Поява лідера тут розуміється як результат певним чином сформованих умов і обставин: часу, місця, цілі та ін. Г. Персон запропонував дві гіпотези [56, с. 87–95]:

1) кожна ситуація визначає ті особливі якості, які необхідні лідерові для ефективних дій в нових умовах;

2) якості індивіда, які в особливій ситуації можуть бути визначені як лідерські, самі по собі є продуктом досвіду лідера в попередніх ситуаціях. Тобто, в різних обставинах виділяються ті чи інші члени групи, які перевершують інших у певних якостей. Але оскільки саме ці якості виявляються необхідними в даній ситуації, тоді індивід або індивіди, що володіють цими якостями, стають лідерами. Тобто, конкретні події, сформовані певним чином, змушують абсолютно будь-яку людину проявити свій прихований лідерський потенціал. Лідер – це член групи, що стихійно взяв на себе відповідальність за рішення і дії інших членів групи в певній ситуації. В результаті лідерство цілком виявилось функцією ситуації, а особиста активність людини цьому посприяла.

Американський вчений З. Хартлі припустив, що, по-перше, якщо людина стає лідером в одній ситуації, не виключено, що він ним стане і в іншій; по-друге, в результаті стереотипного сприйняття лідери в одній ситуації розглядаються групою як «лідери взагалі»; по-третє, ставши лідером в певній ситуації, людина набуває авторитет, який сприяє його обранню лідером і наступного разу; по-четверте, лідером частіше стає людина, що має мотивацію до досягнення цієї позиції.

Кожна з наведених нижче теорій акцентує увагу лише на якомусь одному з аспектів лідерства, випускаючи з уваги інші, не менш значущі фактори, у зв'язку з чим виникає необхідність інтеграції уявлень, що і намагаються здійснити представники синтетичної теорії лідерства.

Особистісно-ситуаційна (синтетична) теорія – це синтез харизматичної та ситуаційної концепції. У 195 р Г. Герт і С. Мілз виділили чотири фактори, які необхідно враховувати при розгляді феномена лідерства [28, с. 161–169]:

- 1) риси і мотиви лідера як людини;
- 2) образ лідера і мотиви, які існують у свідомості його послідовників, які спонукають їх слідувати за ним;
- 3) характеристики ролі лідера;
- 4) інституціональний контекст.

Р. Стогдилл запропонував вивчати лідерство з погляду статусу, взаємодії, сприйняття і поведінки індивідів щодо інших членів групи. Таким чином, лідерство стало розглядатися як відносини між людьми, а не як характеристика окремого індивіда.

Дотримуючись цієї традиції, Р. Кеттел, З. Холландер та ін. запропонували розглядати лідерство як динамічну взаємодію між цілями лідера і цілями та потребами його послідовників, де функція лідера зводиться до вибору та досягнення групових цілей. М. Херманн виділяє чинники, які необхідно враховувати при розгляді феномена лідерства: мотиви лідера, характеристики ролі лідера, ситуаційний контекст.

Цій школі належить ідея створення операціональної моделі лідерства, зокрема, Ф. Фідлер пропонує свій варіант – «ймовірну модель ефективності лідерства», в якій робиться акцент на інтеграції впливу лідера, а точніше, його особистісних якостей) і ситуаційних змінних (стосунки між лідером і послідовниками, рівень влади лідера, поставлені завдання) [16, с. 27–36]. Ф. Фідлер виділяє два можливих стилі лідерства: орієнтацію на завдання і орієнтацію на міжособистісні відносини, інакше кажучи, інструментальне і емоційне лідерство.

У синтетичній теорії лідерства був зроблений крок до компромісного вирішення проблеми. Згідно з цією теорією, лідерство виникає як результат взаємодії трьох змінних – лідер, ситуація і група, тобто спільного існування

та взаємодії членів малої групи в певній ситуації. Синтетична теорія лідерства у зв'язку з комплексністю, системністю підходу до вивчення лідерства виявилася найбільш стійкою.

Найбільш значущою для нас є ідея розгляду лідерства не як стихійного ситуаційного феномена, а як явище, детермінованого активністю суб'єктів групової взаємодії, таким чином, визнається можливість для кожної людини повною мірою реалізувати свої потреби, досягати більш високого рівня особистісного розвитку, самореалізації [20, с. 163–175]. Лідер в даному контексті трактується як людина, здатна адекватно проаналізувати ситуацію і прийняти відповідальне рішення.

До недавнього часу лідерство традиційно вивчалось як феномен, що має місце тільки в групі. Однак серед сучасних робіт з'явилися такі, де умова наявності групи для становлення лідерства не є необхідною. Так, наприклад, згідно з уявленнями Ф. Карделла, лідерство розглядається як особлива форма буття індивіда. При цьому лідерство ототожнюється з такими якостями особистості як активність, творчість, відкритість до засвоєння нових знань, досвіду.

Слід звернути особливу увагу на принципові відмінності між лідерством та керівництвом описані Г. Андреєвою. Поняття «лідерство» відноситься до характеристики психологічних відносин, які виникають в групі по «вертикалі», тобто з точки зору відносин домінування і підкорення. Поняття «керівництво» відноситься до організації всієї діяльності групи, до процесу управління нею. Лідерство є чисто психологічна характеристика поведінки певних членів групи, керівництво є соціальна характеристика відносин в групі перш за все з точки зору розподілу відносин управління та підкорення [1, с. 13–24; 13, с. 98–103].

При такому підході підкреслюється різноманітність двох явищ: лідерство виступає як психологічний феномен, керівництво, як феномен соціальний, як регламентований суспільством правовий процес. Для західної, особливо американської традиції була притаманна інша крайність:

лідерство часто ототожнювалося з формальними обов'язками менеджера-керівника). Частково це обумовлено тим, що саме англійське слово «leader» включає в себе значення обох слів. Однак, це не основна причина. За Ф. Фідлером, лідер – це індивід в групі, перед яким поставлено завдання керувати і координувати груповою діяльністю, або той індивід, який при відсутності призначеного лідера несе основну відповідальність за виконання його роботи.” В цьому випадку лідер і менеджер-керівник є синонімами. В західній традиції визначається змістова різниця між цими поняттями, але вона носить лише якісний характер. Діяльність менеджера-керівника розглядається як те, що він має робити, тобто як виконання певних функцій, що є частиною його професійних обов'язків. Лідерство скоріш за все відображає якісний процес управління, акцентує увагу на те, як ці обов'язки виконуються. В цьому контексті лідерство – це вміння змусити людей робити навіть те, чого вони не хочуть, не викликаючи при цьому ненависті ні до себе, ні до виконуваної ними роботи [15, с. 135; 21, с. 520–546].

Найкращий для організації варіант, при якому керівник одночасно є лідером. Однак на практиці бувають різні випадки. Можна бути лідером колективу працівників (володіти здатністю впливати) і не бути керівником (не мати влади). Можливий випадок, коли керівник має тільки формальні повноваження (владу), але не здатний через свої невисокі особисті якості впливати (відсутність лідерських рис). За таких обставин можуть виникати конфлікти у колективі, стреси, прояви боротьби за владу, що негативно відбиватиметься на діяльності організації. В таких умовах тільки мудрість керівника, його врівноважена поведінка, вміння використовувати досягнення сучасного менеджменту можуть врятувати ситуацію.

Менеджеру слід пам'ятати про те, що керівництво здійснюється з допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень. Вищенаведене підтверджує таке положення: щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати – треба мати

владу. Влада базується на зверненні до активних потреб людини (згідно А. Маслоу це: фізіологічні потреби, потреби в захисті, соціальні потреби, потреби у повазі та самовираженні; з позицій М. Туган-Барановського – фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні, потреби практичного характеру) [27].

Підводячи підсумки аналізу теорій лідерства, слід в першу чергу зазначити, що феномен лідерства був об'єктом вивчення багатьох наук.

При висвітленні лідерства можна визначити три основні підходи. Перший підхід характеризується як структурний. Він ставить перед собою завдання виявити універсальну структуру особистості ефективного менеджера, виділивши особистісні риси чи характеристики. Другий підхід – поведінковий, дозволяє аналізувати лідерство на основі поведінки лідера і виділяти основні універсальні поведінкові особливості, що забезпечують йому успіх. В основі підходу лежить класифікація стилів керівництва (поведінки): автократичний, демократичний, орієнтований на роботу, людину (працівника). Третій – ситуативний підхід намагається синтезувати структурні і поведінкові концепції в контексті конкретних ситуаційних змін. Слід вибирати різні способи керівництва відповідно до характеру певної ситуації. Ситуаційні фактори включають: потреби і особисті якості підлеглих, цілі та завдання, вимоги і вплив середовища, інформацію, якою володіє керівник тощо.

Вченими встановлено чіткі межі у визначенні понять лідерства і лідера. Лідерство розуміється як складний соціальний феномен, що має рольову структуру, тобто особливу форму відносин, що сприяють становленню динамічних соціальних груп, здатних до самоорганізації, самоврядування та розвитку, на основі прийняття і реалізації групових ролей. Часто поняття лідерство вживається також для позначення реалізації індивідом лідерської ролі. Спеціального поняття для цього значення не існує, тому трактування поняття «лідерство» при кожному вживанні слід

співвідносити з контекстом. Лідер – це суб'єкт, який реалізує лідерські функції в групі.

2.2. Специфіка управлінської діяльності менеджера соціальної сфери

Менеджмент у будь-якій галузі, а в соціальній роботі особливо, нерозривно зв'язаний з людьми, зайнятими управлінням. Тому праця у сфері управління одержала назву управлінської (менеджерської). Людей, що здійснюють управління, прийнято називати управлінським персоналом. Управлінська праця – це специфічний вид людської діяльності, що відокремилась у процесі поділу й кооперації суспільної праці. Це відокремлення є об'єктивно необхідною умовою розвитку не тільки суспільного виробництва, але й суспільства в цілому.

У зв'язку з цим необхідно визначити зміст понять «управлінський персонал» і «менеджер», «керівник», що в управлінській літературі трактуються досить широко й не завжди однозначно. Під управлінським персоналом прийнято розуміти групу фахівців, що здійснюють функції управління. На практиці – це працівники апарату управління організації, помічники керівника. Міжнародна організація праці (МОП), наприклад, розглядає управлінський персонал як частину більш широкої категорії працівників, до якої, крім менеджерів, входять й інші фахівці-професіонали. Підставою для цього вважається тісний зв'язок у роботі менеджерів і фахівців, що, працюючи в постійному контакті (і залежачи один від одного), забезпечують запланований розвиток організації [23, с. 133–148]. Вважається, що такий підхід доцільно враховувати і в діяльності соціальних служб.

Що стосується терміна «менеджер», то в сучасному розумінні – це керівник, управляючий, що займає постійну посаду в організації і наділений повноваженнями щодо прийняття рішень щодо конкретних видів її діяльності. Менеджер – це також і фахівець з управління соціально-економічними й господарськими процесами. Він є посадовою особою і

входить у керівний склад організації. Разом з тим, цей термін є досить поширеним і вживається в загальному значенні стосовно [39, с. 49–52]:

- керівника організації в цілому чи її підрозділів (управлінь, відділень, відділів і інших структурних ланок);
- керівника відповідно до підлеглих;
- організатора конкретних видів праці у рамках окремих підрозділів або програмно-цільових груп;
- адміністратора будь-якого рівня управління, що організовує роботу на основі сучасних методів.

Менеджери – це люди, відповідальні за отримання результатів конкретних зусиль інших людей, працюючих як індивідуально, так і об'єднаних у групи чи організації.

Отже, менеджер – це член організації, що здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання. Тому, без сумніву, можна стверджувати, що менеджери також є «ключовими» людьми в соціальних службах. Однак не у всіх менеджерів в організації однаковий статус, тому що завдання, розв'язувані ними, часто різні; нарешті, функції, виконувані окремими менеджерами, теж не ідентичні.

У теорії і практиці управління розрізняють лінійних і функціональних менеджерів (керівників, управляючих). До лінійних менеджерів відносяться особи, що діють на основі єдиноначальності, відповідальні за стан і розвиток організації у цілому чи її підрозділів. У соціальних службах – це директори, начальники відділів, окремих підрозділів. До функціональних менеджерів зараховують працівників, відповідальних за визначену сферу в системі управління й функціональних підрозділів, які вони очолюють. Це, скажімо, керуючий маркетингом, головний економіст, начальник відділу праці й заробітної плати. Це зв'язано насамперед з тим, що в будь-якій організації існує ієрархія, виконуються різні функції й існують різні види управлінської діяльності [52, с. 37–51].

Існує ряд вагомих причин, за яких, на думку американського дослідника Г. Мінцберга, організація не може існувати без менеджерів, тому що вони:

- забезпечують виконання організацією її основного призначення;
- проектують і налагоджують взаємодію між окремими операціями і діями, що виконуються в організації;
- забезпечують служіння організації інтересам осіб і установ, що її контролюють;
- є основною інформаційною ланкою зв'язку і взаємодії організації із зовнішнім оточенням;
- несуть формальну відповідальність за результати діяльності організації;
- офіційно представляють організацію в церемоніальних заходах.

Одним словом, як вважає П. Друкер, менеджер виконує два специфічні обов'язки, яких немає ні в кого з інших працівників організації. Перший полягає в тому, щоб створити з наявних у його розпорядженні ресурсів справжню виробничу єдність. Другий обов'язок полягає у тому, що в кожному рішенні й дії щодо (поточного) моменту менеджер завжди повинен пам'ятати про майбутнє, перспективи своєї організації.

На думку вітчизняних фахівців, менеджери можуть виступати в ролі: адміністратора, організатора, фахівця, вихователя, комунікатора, підприємця, громадського діяча. Тим часом, американський фахівець Генрі Мінцберг у своїй роботі «Природа управлінської праці» (1973р.) виділив десять управлінських ролей, визначивши їх так:

- 1) міжособові ролі: головний керівник, лідер, зв'язкова ланка;
- 2) інформаційні ролі: отримувач інформації, розповсюджувач інформації, представник;
- 3) ролі, пов'язані з прийняттям рішень: підприємець, ліквідатор порушень, розподільувач ресурсів, ведучий переговори [45, с. 28–41].

Ці десять ролей беруть на себе керівники в різні періоди і залежно від рангів. Вони класифікуються в рамках трьох категорій: міжособові, інформаційні та ролі, що пов'язані з прийняттям рішень. Ролі взаємозалежні та взаємодіють для створення єдиного цілого.

Міжособові ролі впливають із повноважень і статусу керівника в організації й охоплюють сферу його взаємин з людьми. Міжособові ролі можуть зробити керівника об'єктом нагромадження інформації, що дає можливість і одночасно змушує його грати інформаційні ролі й діяти в якості центру обробки інформації. Приймаючи на себе міжособові та інформаційні ролі, керівник здатний відігравати ролі, пов'язані з прийняттям рішень: розподіл ресурсів, погодження конфліктів, пошук можливостей для організації, ведення переговорів від імені організації.

Всі ці ролі визначають обсяг і зміст роботи менеджера незалежно від характеру конкретної організації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Десять управлінських ролей за Мінцбергом

Слід зазначити, що обов'язки менеджера соціальної сфери поділяються на три групи [47, с. 59–68]:

1) контроль за стосунками серед персоналу, який передбачає керуючі та зв'язкові функції. Керуючі функції – координація та встановлення напрямів діяльності підлеглих, контроль за виконанням рішень та ін. Зв'язкові функції – організація позаслужбових стосунків між персоналом.

2) розподіл інформації. Передбачає одержання та розповсюдження інформації, моніторинг. Проведення моніторингу включає в себе аналіз навколишніх умов діяльності організації з метою отримання інформації про зміни цих умов, проблем і перспектив, що можуть впливати на діяльність підрозділу.

3) ухвалення рішень. При вирішенні конфліктних ситуацій менеджер приймає рішення або виконує дії, спрямовані на утримання контролю над ситуацією.

Отже, обов'язки менеджера соціальної сфери охоплюють усю сферу діяльності організації щодо ресурсного й кадрового забезпечення, взаємодії підлеглих у межах організації, постійний аналіз позицій підрозділу, за який він несе відповідальність, і творчий пошук сприятливих можливостей і конкурентних переваг.

Менеджер соціальної сфери по-перше, визначає напрям руху організації, здійснює необхідні поточні коректування її діяльності, вирішує питання розподілу ресурсів, приймає рішення і несе відповідальність за їх наслідки. По-друге, збирає й аналізує інформацію про внутрішнє й зовнішнє середовище, поширює її у вигляді фактів і нормативних установок і, нарешті, роз'яснює політику й основні цілі організації. Від того, наскільки він володіє інформацією, наскільки ясно й чітко може доводити її до членів організації, залежить результат його роботи. По-третє, формує стосунки усередині і поза організацією, що мотивує й наставляє членів організації на досягнення її цілей, що координує їх зусилля і, нарешті, що виступає як представник організації [66, с. 168–187]. Справжній менеджер – це насамперед особистість, за якою люди готові йти, ідеям якої вони готові вірити. У сучасних умовах підтримка членами організації свого керівника є тим фундаментом, без якого жоден менеджер (яким би гарним і грамотним фахівцем він не був) не зможе успішно керувати колективом.

2.3. Лідерство як фактор детермінації управлінської культури менеджера соціальної сфери

Кінець ХХ ст. ознаменувався радикальними змінами в суспільному житті, морально-ціннісних орієнтацій, пошуком шляхів уникнення глобальних катастроф, міжнаціональних конфліктів, воєн, тероризму та ін. Сьогодні все більш загально визнаною стає позиція, згідно з якою сучасний світ потребує суттєвого прискорення соціального та духовно-морального прогресу, який відстає від розвитку науки, техніки, технології.

Багатоплановість змін в економічному, політичному, соціальному та духовному житті країни надають неоднозначний вплив на основний суб'єкт всіх перетворень, тобто на особистість. З одного боку, демократизація суспільних відносин сприяє утвердженню свободи особистості, а з іншого – факти прояву користолюбства, правового нігілізму, беззаконня і неуцтва керівників підривають духовні цінності суспільства, породжують лицемірство, цинізм, сприяють зростанню злочинності, наркоманії, різних форм аморалізму.

Характерною особливістю сучасного суспільства є те, що в ньому досить інтенсивно йде процес «розмивання» у свідомості людей таких норм моральності, як доброта, милосердя, порядність, чесність, відповідальність, ввічливість та ін.

В даний час суспільство активно шукає вихід з кризової ситуації, в якій опинилося на межі XX-XXI століть. Почалася повномасштабна реалізація плану дій з модернізації структури державних і громадських інститутів, оздоровлення багатьох соціальних сфер, реалізації програм соціального розвитку в сучасних умовах.

Успіх у вирішенні цих завдань багато в чому залежить, насамперед, від ефективності заходів з оптимізації управлінської ланки, від того, якими соціально-професійними якостями володіють професіонали – управлінці.

Високий рівень цих якостей визначає: компетентність працівників, тобто знання ними справи, наявність необхідної освіти, професійних знань, навичок і вмінь; сумлінне виконання співробітниками своїх службових функцій; законслухняність і відповідальність за невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, за якість прийнятих і реалізованих рішень.

Зміни, які здійснюються в управлінських структурах та діяльності інститутів влади, зумовлюють необхідність формування нового типу керівника, соціальні якості якого детерміновані політичними, правовими, спеціальними, моральними нормами і цінностями. Особливість

управлінської діяльності вимагає від керівного складу високого рівня професійних якостей. Тим часом, у практиці формування і розвитку соціальних якостей сучасного керівника на сьогоднішній день існують деякі суперечності.

Істотну роль у вирішенні цих протиріч можуть виконати лідери. Але для чітких відмінностей функції і ролей керівника і лідера необхідно співвіднести між собою поняття лідерства та керівництва, встановивши подібність та відмінність в їх трактуванні [73, с. 96].

Поняття «лідер» і «керівник» мають у змісті багато спільного. Обидва організовують, спонукають групу до вирішення поставлених перед нею завдань, визначають вибір способів і засобів їх вирішення. Разом з тим, ці поняття далеко не тотожні. У загальних рисах лідерство відображає відносини домінування і підпорядкування, що складаються в групі в процесі міжособистісних контактів, тоді як керівництво відноситься до формальної організації діяльності групи.

Вважається, що в ідеальній ситуації офіційний керівник визнається членами групи і як лідер. У цьому випадку його формальні права доповнюються можливістю неформального впливу на групу. Вище зазначалося, що формальне і неформальне лідерство повинні мати різні підстави для аналізу, у зв'язку з чим ми вважаємо необхідним провести розмежування цих двох понять. У 1971 році Б. Д. Паригін виділив основні відмінні риси лідера і керівника.

Відмінності між статусом лідера й формального керівника впливають з особливостей ролі та функцій, які ними виконуються. Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їх виконання. Лідер не узурповує права приймати рішення, а навпаки, заохочує до цього кожного співробітника. У результаті змінюється статус кожного працівника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих, виступає як зовнішня сила, то лідер перетворює колектив у єдину команду.

Лідерство – це процес впливу на групу та окремих людей для спільної реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей. Лідерство формується на міжособистісних контактах людей та їх індивідуальній ініціативі й надає людині неформальні повноваження. Оточуючі сприймають лідера за 4 позиціями [71, с. 302–312]:

1. Один із нас – спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена колективу.

2. Кращий з нас – лідер є взірцем для всієї групи як людина і професіонал. Поведінка лідера – приклад для наслідування.

3. Утілення чеснот – лідер є носієм загальнолюдських норм моралі, дотримується соціальних цінностей.

4. Виправдання наших очікувань – люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від зміни обставин, хочуть, щоб лідер завжди дотримувався слова й не змінював прийнятих разом рішень. Основні якості, притаманні лідеру, відображено в таблиці 2.2.

Лідерство підсилює дії керівника у таких сферах, як визначення цілей, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, уміння вести за собою та ін.), забезпечення групової синергії, відстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку тощо.

Керівник спрямовує дії інших і несе за це персональну відповідальність, забезпечує порядок і послідовність у роботі. Взаємодію з підлеглими він вибудовує переважно на фактах і в межах встановлених цілей. Лідер надихає людей, вселяє ентузіазм, розкриваючи співробітникам власне бачення майбутнього й допомагаючи їм адаптуватись до змін.

Таблиця 2.2

Лідерські якості

Однак, як свідчить досвід, добрий керівник не завжди є ефективним лідером і навпаки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Відмінності між керівником та лідером

Керівники переважно пасивні щодо цілей. Частіше вони орієнтуються на чийсь поставлені цілі. Лідери ж, навпаки, самі визначають цілі й спрямовують зусилля своїх послідовників на їх реалізацію [86, с. 206–209].

Керівники схильні прогнозувати свої дії в деталях і в часі, залучати й використовувати необхідні ресурси для забезпечення ефективної діяльності організації. Лідери ж досягають цілей прогнозуванням майбутнього і шляхів їх досягнення, не вникаючи в оперативні деталі й рутину.

Керівники надають перевагу порядку, вибудовуючи стосунки з підлеглими відповідно до їх ролей у запрограмованому ланцюжку дій або у формальному процесі прийняття й реалізації рішень. Це зумовлено тим, що менеджери відносять себе до особливого соціального інституту. Лідери покладаються на працівників, які підтримують їхні погляди та ідеї, враховують їх потреби, зважають на їхні цінності та емоції і не вважають, що повага до них викликана їхнім статусом [83, с. 145–149].

Для керівників праця підлеглих – джерело досягнення цілей, вони контролюють їхню поведінку і реагують на кожне відхилення від плану. Лідери ж будують стосунки з підлеглими на довірі, взаємоповазі, ентузіазмі.

Керівники завдяки своєму професіоналізму, здібностям та вмінням концентрують свої зусилля у сфері прийняття рішень; намагаються звузити коло способів вирішення проблеми; рішення часто приймають на основі досвіду. Лідери використовують нові й неординарні способи вирішення проблеми, ризикують, особливо тоді, коли є можливість отримати винагороду.

Дослідження свідчать, що значна група керівників має лідерські якості. Але ситуація, коли керівник не є лідером, трапляється в житті часто. Водночас лідер не завжди обіймає керівну посаду, і його вплив на оточуючих може заважати менеджерові ефективно керувати.

У сучасному менеджменті розрізняють кілька типів керівників та лідерів:

- лідери, що ведуть за собою – особи, у яких більшість лідерських якостей не зумовлена генетично, а виробляється протягом життя та в процесі трудової діяльності. Лідерство – їхній природний стан. Здатні приймати рішення самостійно, під власну відповідальність;

- організатори груп – особи, які добре знають психологію своїх послідовників. Краще управляють малими групами;

- виконавці – раціональний тип керівника та лідера. До основних якостей відносяться: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;

- дипломати-керівники та лідери, які досконало володіють комунікативними навичками: легко контактують зі співробітниками, можуть відстояти власну точку зору, вміють вирішувати проблеми в режимі діалогу;

- генератори ідей – лідери, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних якостей відносяться: інтуїція, синтез знань, самокритичність;

- продавці ідей – керівники, які досконало контролюють свої та чужі емоції, творчі, ініціативні;

- синтезатори – керівники й лідери, які вміють виокремлювати головне з великого потоку інформації, що дозволяє їм приймати правильне управлінське рішення, визначати стратегію організації, впроваджувати інновації;

- пояснювачі – вміють пояснити послідовникам сутність будь-якої стратегії, мету або ситуацію;

- реактори – керівники та лідери, які активно та вчасно реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників;

- комунікатори – керівники та лідери, до лідерських якостей яких належить висока комунікабельність, вміння вислуховувати. Мають педагогічні здібності, які використовують для підвищення кваліфікації послідовників;

- дослідники – керівники та лідери, які вміють отримувати та обробляти інформацію, зіставляти та аналізувати факти, проводити експерименти;

- слідопити – керівники, які здатні рухатися в одному напрямку. Перед ними ставлять проблему, а вони самі обирають методи й знаходять послідовників для її вирішення;

- хоронителі інформації – особи, які вміють збирати інформацію, добре знають, де її можна знайти і яким чином використати;

- організатори – керівники, які мають практичний досвід організації діяльності та управління персоналом [80, с. 36–48].

У науковій літературі функції керівництва визначаються наступним чином:

1. Планування – це вид організаційно-управлінської діяльності, зв'язаної з розробкою планів організації і її складових частин. Плани містять перелік того, що повинно бути зроблено, а також визначають послідовність, ресурси й термін виконання робіт, необхідних для досягнення поставлених цілей. Відповідно до цього планування включає п'ять основних завдань [12, с. 120–131]:

- постановку цілей і завдань;

- розробку стратегій, програм і планів для досягнення цілей;

- визначення необхідних ресурсів і їх розподілу згідно з цілями і завданнями;
- доведення планів до усіх, хто їх повинен виконувати і несе відповідальність за їх реалізацію.

2. Організація – це така функція організації процесу управління, завданням якої є структура організації, а також забезпечення всім необхідним для її нормальної роботи – персоналом, матеріалами, устаткуванням, приміщенням, коштами та ін. Організувати – це значить розділити на частини й делегувати виконання загальних організаційно-управлінських завдань шляхом розподілу відповідальності й повноважень, а також установа зв'язків між різними видами робіт [7, с. 168–169]. Поняття «організація» охоплює такі взаємопов'язані елементи:

- мету, завдання, групування завдань для визначення видів робіт;
- групування видів робіт у відповідних підрозділах згідно з метою організації;
- делегування повноважень, розподіл відповідальності й визначення кількості рівнів в ієрархії управління;
- створення організаційного клімату, який спонукає працівників активно працювати для досягнення мети організації;
- проектування системи комунікацій, здатної забезпечити прийняття ефективних рішень, їх контролю та координації;
- побудова єдиної організаційної системи, що забезпечує внутрішнє узгодження всіх елементів організації, адаптацію до змін зовнішнього середовища.

3. Мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи груп людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації. Мотивацію можна визначити як силу, що змушує людей поводитися певним чином. Теорії мотивації засновані на результатах

психологічних досліджень і розподіляються на дві категорії: змістові й процесуальні.

Змістові теорії мотивації пов'язані з ідентифікацією внутрішніх спонукань (потреб), що змушують людину діяти так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення. Більш сучасні процесуальні мотиваційні теорії ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий досвід. Сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення бажаних результатів.

4. Контрольна – це організаційно-управлінська діяльність, головним завданням якої є кількісна і якісна оцінка й облік результатів роботи. У ній виділяється два основних напрями:

- 1) контроль за виконанням запланованих робіт;
- 2) заходи для корекції всіх значних відхилень від плану.

5. Координаційна – це функція організації процесу управління, що забезпечує його єдність і неперервність, а також взаємозв'язок усіх функцій (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Взаємозв'язок загальних функцій керівництва

Таким чином, основне завдання керівництва полягає в інтеграції всіх функцій для забезпечення ефективного досягнення загальних цілей системи. Науковці виділяють ще й такі функції керівника: адміністраторська (насамперед етап контролю); стратегічна (планування і прогноз можливих подій у сфері діяльності конкретного керівника та соціальної організації в цілому); експертно-консультативна; представницька; виховна; комунікативно-регулююча; інноваційна; дисциплінарна.

Найбільш розробленою в сучасній вітчизняній і зарубіжній літературі є проблема лідерства в організації як додаткової ресурсної можливості, що

дозволяє керівнику ефективніше реалізовувати свої основні функції. Коротко зупинимося на результатах цих досліджень.

Науковець З. Шейн у своїх роботах велику увагу приділяв лідерству в організації, вважаючи, що управління і має забезпечити лідерство [9, с. 168–176]. Саме лідерство є основою визначення загальних довгострокових цілей і мобілізацію працівників на їх досягнення. Лідер як член організації володіє високим особистим статусом, має сильний вплив на думку і поведінку оточуючих його людей, членів колективу, організації та виконує комплекс функцій.

Лідерство в організації характеризується як процес соціального впливу, при якому лідер організовує діяльність на добровільній участі підлеглих із досягнення організаційних цілей; або як процес здійснення впливу на групову активність, яка спрямована на досягнення цілей. Лідерство також визначають як тип управлінської взаємодії, заснований на найефективнішому для даної ситуації поєднанні різних форм влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Лідерство і керівництво, як уже зазначалося, мають безліч відмінностей і мають спільні характеристики. Однією з них є те, що обидва феномена мають у своїй основі механізми впливу і влади. При дослідженні управлінської культури важливо приділити велику увагу владі та лідерству.

Право впливати на поведінку співробітника надається самою посадою керівника, закріпленими за ним повноваженнями. Як правило, такі повноваження зафіксовані в документі «Про розподіл функціональних обов'язків» та в посадових інструкціях. Лідерство надає працівникові неформальних повноважень. Тобто лідер може впливати на працівника, навіть не обіймаючи керівної посади. Таких лідерів називають неформальними.

Формальні повноваження на владу надає посада, на якій керівник має право й можливість розпоряджатися кимось чи чимось, підкоряти підлеглих своїй волі. Розподіл влади відбувається між членами групи за рішенням її

керівника (лідера). Цей процес має назву делегування або децентралізації. Баланс між владою та обов'язками називається *принципом паритету*.

Розподіляючи владу між підлеглими, керівник залишає за собою функції координатора, тобто він може при необхідності втручатися у розвиток ситуації й коригувати діяльність персоналу. Необхідність координації зумовлена принципом одноособового керівництва Анрі Файоля, який образно зазначав: «Тіло з двома головами у суспільстві, як і в живій природі, – це монстр, який приречений на вимирання».

Здатність лідера здійснювати вплив визначається рівнем керівного потенціалу, реалізовувати який керівник зобов'язаний у певних ситуаціях. Джерело керівної сили лідера – посада, обіймаючи яку він отримує певні права й повноваження, а також набутий досвід, авторитет і професійні досягнення.

Влада може набувати різноманітних форм. Четверо американських дослідників Джон Френч, Бертрам Рейвен, Пол Херсі та В. Натемайер розробили класифікацію підстав влади [10, с. 56–72]. Згідно з їх висновками, існує сім основних форм влади:

- влада, заснована на примусі, штрафних санкціях та загрозі покарань;
- влада, заснована на винагородах;
- експертна влада;
- еталонна влада (харизматичний вплив);
- законна, або традиційна влада;
- влада, заснована на участі;
- інформаційна влада.

Саме здатність лідера впливати на людей дає йому можливість використовувати владу і авторитет. В цілому лідерські відносини відрізняє те, що послідовники визнають лідера складовою частиною організації тільки тоді, коли він довів свою компетентність і цінність. Лідер отримує

свою владу від послідовників, оскільки вони визнають його як лідера. Для підтримки своєї позиції він повинен надавати їм можливість задовольняти свої потреби, які не можуть бути досягнуті по-іншому. У відповідь вони задовольняють лідерську потребу у керівництві ними, а також надають йому необхідну підтримку в досягненні організаційних цілей. У сучасних умовах ефективне лідерство – це не «залізна» рука, а глибоке розуміння потреб працівників, залучення їх в групову роботу, надання їм допомоги в досягненні особистих цілей.

Серед фахівців досі не завершена дискусія про те, формування лідерства є керованим чи стихійним процесом. Іншими словами, лідерами стають чи народжуються.

Незважаючи на відсутність однозначної відповіді на дане запитання, наявні теоретичні і практичні розробки дозволяють говорити, що проблема управління лідерством в організації включає щонайменше п'ять аспектів.

1. Виявлення осіб з вродженими і (або) сформованими лідерськими якостями і залучення їх до керівних посад.

2. Розвиток лідерства – цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей і навичок. Даний аспект проблеми управління лідерством в організації враховує можливості в більшій чи меншій мірі формувати та розвивати лідерські здібності шляхом навчання і самонавчання, мотивування, тренінгів та практичного досвіду.

3. Інтеграція індивідуальних цілей та інтересів членів групи з організаційними цілями, реалізація потреб, представництво та захист інтересів як окремих членів групи, так і колективу в цілому унеможливорює виникнення деструктивних груп і лідерів, діяльність яких завдає шкоди організації, а також підвищує авторитет керівника в очах співробітників і значимість ділового лідерства щодо емоційного лідерства.

4. Поєднання в діяльності керівника формального і неформального лідерства. Підлеглі завжди бачать в керівнику не тільки начальника або позбавленого емоцій і переживань сухого технократа, але і

людини, що володіє високими моральними якостями, піклується не тільки про ефективність організації і про себе особисто, а й про співробітників.

5. Організаційна інтеграція лідерів, забезпечення конструктивної спрямованості їх діяльності та усунення деструктивного лідерства. Інтеграція лідерів передбачає забезпечення лояльності існуючих керівників, відбір найбільш здібних працівників, мотивованих на реалізацію цілей організації, заохочення їх професійно-посадового зростання, налагодження добрих відносин і співробітництва зі стихійно сформованими групами та їх лідерами, формалізація лідерства.

Лідерство і культура являють собою два взаємопов'язаних поняття. З. Шейн зазначив: «Унікальний талант лідера полягає в здатності створювати і керувати культурою; це єдина роль лідера, що має реальну важливість» [15, с. 174–185].

Організаційна культура – це сукупність домінуючих стереотипів, цінностей і правил, які знаходять своє логічне втілення в типових та заохочуючих моделях поведінки, взаємодії членів організації один з одним і з представниками зовнішнього середовища, а також у різних видах організаційної діяльності.

Елементами організаційної культури є:

- сукупність типових стереотипів сприйняття, переконань, переживань, цінностей, норм і правил, ритуалів і традицій;
- загальні моделі поведінки і взаємодії членів організації один з одним, а також з представниками зовнішнього середовища;
- технологія виробництва товарів і послуг;
- будь-які матеріальні продукти діяльності, включаючи планування офісів і виробничих приміщень, рекламу, книги та ін.;
- будь-які продукти соціальної реальності нематеріального характеру (ідеї, оцінки, рейтинги та ін.).

Організаційна культура відображається в способах інтеграції членів організації і в методах її взаємодії із зовнішнім середовищем. Організаційна

культура формує певний стиль взаємодії членів організації з постійно мінливим зовнішнім середовищем, що дозволяє організації вижити і / або розвиватися.

З урахуванням вищезазначеної ролі лідера його завданнями є:

1. Виділення унікальних рис субкультур різних стабільних соціальних груп та інтеграція цих особливостей в провідну культуру.

2. Культивування таких ознак культури, які визначають ефективність організації (за допомогою мотивації і навчання персоналу).

3. Зміна тих ознак загальної культури і субкультури певної групи, які перешкоджають ефективній діяльності організації.

У кожній групі існує сукупність проблем, пов'язаних з груповою динамікою. Групова динаміка – це дуже складний і багатоплановий процес розвитку групи, зміни взаємин між її членами, а також мотивації, настроїв, відносин і положення всіх членів. Групова динаміка визначає енергію розвитку групової поведінки і ступінь ефективності рішення групою завдань, які стоять перед нею.

Процеси групової динаміки закономірні для будь-якої групи і організації незалежно від її чисельності, характеру і особливостей лідерства. Лідер може здійснювати свою діяльність з урахуванням особливостей групових процесів або ігнорувати їх. В останньому випадку він закономірно відмовляється від найбільш ефективного способу вирішення поставлених перед ним завдань. Лише при управлінні процесами групової динаміки на всіх рівнях, формальний лідер забезпечує можливості ефективної групової діяльності і ефективність свого лідерства [5, с. 26–32].

Управлінська культура – це найпотужніший інструмент управління людьми. Але тільки за умови, що її цінності і норми на ділі, а не на словах поділяють якщо не всі, то переважна кількість співробітників організації. Ядро управлінської культури – ключова ідеологія. Відповідно до ключової ідеології відбувається організаційний та розвиток. Вона визначає основні норми поведінки. Існує два ефективних способи залучення співробітників у

корпоративні цінності, і обидва вони пропонують центральну роль лідера. Перший полягає в невтомній та різноманітній пропаганді корпоративних норм поведінки. Другий – у щосекундній демонстрації лідером проголошуваних ним цінностей.

Робота з впровадження управлінської культури важка і масштабна. Жоден лідер не в змозі провести її сам. Його помічниками можуть стати співробітники, що розділяють його цінності, яких прийнято називати агентами змін. Лідер повинен всіляко заохочувати їх. І навпаки, рішуче припиняти поведінку, несумісну з культурою компаній, демонстративно позбавлятися від ренегатів, не рахуючись з їх виробничими досягненнями.

Лідерство – це завжди процес взаємодії з конкретними людьми, який відбувається в контексті конкретних обставин. Мінливість і низька непередбачуваність зовнішнього середовища зумовлюють і такі риси лідерства, як гнучкість щодо сфери діяльності і короткострокова тимчасова орієнтація, хоча останнім часом стали з'являтися ознаки змін у ставленні тимчасових горизонтів.

Слід зауважити, що на будь-якій стадії розвитку організації лідер повинен вміти визначати, як культура впливає на стратегію, структуру, процеси і зв'язки між членами групи. Культура надає потужний вплив на сприйняття, мислення і почуття людей, і разом з ситуаційними чинниками ці явища впливають на їх поведінку [16, с. 136–154]. Оскільки культура виконує важливу функцію зменшення занепокоєння, члени групи продовжують триматися за неї навіть тоді, коли вона починає суперечити реаліям середовища. Від лідерів в цей період потрібні діагностичні навички. Вони повинні вміти вираховувати не лише фактори культури, але і їх вплив на здатність організації до зміни і навчання.

Отже, основними завданнями лідерів організації є: точне і глибоке розуміння того, що відбувається в середовищі; володіння достатньою кількістю інформації для мотивування організації на новітні зміни;

забезпечення морально-психологічної стабільності; усунення невизначеності.

Висновки до другого розділу

Дослідженням встановлено, що інтерес до лідерства зумовив появу великої кількості наукових теорій. При висвітленні лідерства можна визначити три основні підходи. Перший підхід характеризується як структурний. Він ставить перед собою завдання виявити універсальну структуру особистості ефективного менеджера, виділивши особистісні риси чи характеристики. Другий підхід – поведінковий, дозволяє аналізувати лідерство на основі поведінки лідера і виділяти основні універсальні поведінкові особливості, що забезпечують йому успіх. В основі підходу лежить класифікація стилів керівництва. Третій – ситуативний підхід намагається синтезувати структурні і поведінкові концепції в контексті конкретних ситуаційних змін. Ситуаційні фактори включають: потреби і особисті якості підлеглих, цілі та завдання, вимоги і вплив середовища, інформацію, якою володіє керівник тощо.

Найбільш значущою для нас є ідея розгляду лідерства як явища, детермінованого активністю суб'єктів групової взаємодії, де надається можливість для кожної людини повною мірою реалізувати свої потреби, досягти більш високого рівня особистісного розвитку, самореалізації. Лідер в даному контексті трактується як людина, здатна адекватно проаналізувати ситуацію і прийняти відповідальне рішення.

Проаналізовано відмінності між лідерством та керівництвом. Поняття «лідерство» відноситься до характеристики психологічних відносин, які виникають в групі по «вертикалі», з точки зору відносин домінування і підкорення. Поняття «керівництво» відноситься до організації діяльності всієї групи, до процесу управління нею [27, с. 412–481]. Лідерство є чисто психологічна характеристика поведінки певних членів групи, керівництво є

соціальна характеристика відносин в групі перш за все з точки зору розподілу відносин управління та підкорення.

У роботі обґрунтовано специфіку управлінської діяльності менеджера соціальної сфери. Менеджер соціальної сфери по-перше, визначає напрям руху організації, здійснює необхідні поточні коректування її діяльності, вирішує питання розподілу ресурсів, приймає рішення і несе відповідальність за їх наслідки. По-друге, збирає й аналізує інформацію про внутрішнє й зовнішнє середовище, поширює її у вигляді фактів і нормативних установок і, нарешті, роз'яснює політику й основні цілі організації. Від того, наскільки він володіє інформацією, наскільки ясно й чітко може доводити її до членів організації, залежить результат його роботи. По-третє, формує стосунки усередині і поза організацією, що мотивує й наставляє членів організації на досягнення її цілей, що координує їх зусилля і виступає як представник організації. Лідерство і управлінська культура менеджера являють собою два взаємопов'язаних поняття [34, с. 169–174; 50, с. 139].

Встановлено, що основними завданнями лідерів організації є: точне і глибоке розуміння того, що відбувається в середовищі; володіння достатньою кількістю інформації для мотивування організації на новітні зміни; забезпечення морально-психологічної стабільності; усунення невизначеності.

Кожна особистість, навіть не будучи лідером, є постійно включеною у відносини лідерства, засвоюючи прямо чи опосередковано моделі поведінки та установки, пов'язані з реалізацією влади. Саме ці соціальні установки закладають основу для формування управлінської культури особистості і визначають її подальший напрям розвитку.

РОЗДІЛ 3

ДІАГНОСТИКА І ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЛІДЕРСТВА У МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

3.1. Результати діагностики управлінської культури та лідерства у менеджерів соціальної сфери

В даний час значна увага приділяється розвитку управлінської культури керівників. Слід особливо наголосити, що дана робота звернена на дослідження узагальненого образу сучасного керівника, а управлінська культура розглядається як необхідна якість, що набувається особистістю в процесі професійної підготовки та практичної діяльності.

Зміст проведеної роботи був спрямований на виявлення інтересу до даної проблеми, розуміння необхідності її вирішення, прагнення до вдосконалення особистого досвіду, обсягу і глибини знань про управлінську культуру та впливу на неї лідерських якостей. Рівень досліджуваної проблеми визначався шляхом проведення констатуючого експерименту.

В дослідженні взяли участь 20 студентів-випускників Тернопільського інституту соціальних інформаційних технологій та 20 менеджерів (керівників) соціальної сфери м. Тернополя. У процесі констатуючого експерименту проведено анкетне опитування (додаток А) та застосовано психологічний тест Кеттела для виявлення особистісних особливостей, соціальних якостей, схильності до реалізації ролі лідера (додаток С).

Найбільша увага приділялася виявленню ознак поведінки лідера, найбільш значущих з нашої точки зору для управлінської культури на ранніх етапах її формування, зокрема:

1. Організація ефективної діяльності (працівників, всієї організації загалом).

2. Сприйняття і розуміння себе та інших. Емоційна стійкість, високі вольові якості.

3. Уміння слухати, зацікавити, переконати. Це особливо важливо, коли лідер приходить в організацію ззовні і не погоджується з деякими діючими правилами, а саме вони є вирішальними в успіху організації.

4. Схвалення й визнання організаційної культури. Здатність забезпечити участь працівників у формуванні культурних традицій організації.

5. Здатність засвоювати нову культуру. У новій організації, лідер повинен перш за все вивчити її культуру, ставити діагноз і, можливо, змінювати. Винагорода за діяльність на користь усієї організації.

6. Мотивація. Лідерство вимагає не тільки розуміння динаміки культури, а й володіння мотивацією та вміння втручатися в культурний процес всієї організації.

7. Здатність до культурних змін, інновацій.

8. Залучення консультантів. Консультант може виступати в ролі «культурного терапевта», допомагаючи лідерам розібратися в культурі та виявити ступінь адаптивності різних її складових.

9. Створення сприятливого культурного середовища в колективі, організації загалом. Уміння управляти конфліктами.

10. Постійне самонавчання, самовдосконалення.

Аналіз отриманих результатів показав, що 84% студентів визнають актуальним і важливим цілеспрямоване формування управлінської культури на етапах вузівського навчання.

При цьому 78% відзначили, що система освіти і виховання у вузі не орієнтована, на їхню думку, на формування необхідного рівня розвитку управлінської культури.

Актуальність цілеспрямованого розвитку управлінської культури особистості підтверджується результатами відповідей на запитання «Чи

плануєте Ви займати в майбутньому управлінську посаду?», «Чи вважаєте Ви себе людиною, яка орієнтована на професійний ріст і особистісний розвиток?». Позитивно відповіли 87% і 65% студентів відповідно.

Узагальнений психологічний портрет особистості студентів з вираженим лідерським профілем (по тесту Кеттела – 7%) можна описати в наступних характеристиках: високий рівень наполегливості, самостійності, впевненості в собі, сміливості. Це критерії, на основі яких ми виробили диференціацію. Найбільший інтерес представляють студенти, що не потрапили в групу лідерів. Цікавий факт, що в результаті проведеного анкетного опитування група лідерів (студентів, які оцінюють себе як лідерів) становить 5%. Це говорить про те, що 2% опитаних студентів, маючи особистісні резерви для реалізації ролі лідера, не використовують їх.

Аналіз причин невідповідності дозволив виявити фактори, яким слід приділити особливу увагу при розробці рекомендацій. Подолання чинників, що перешкоджають реалізації ролі лідера дозволить особистості більш активно включатися в соціальні відносини, набувати різноманітний соціальний досвід, що сприяє кращому розвитку управлінської культури. Нами було зроблено рангування якостей студентів, які не потрапили в групу лідерів.

Так, на першому місці – низький рівень впевненості в собі (38% студентів). Друге місце в рейтингу займає підвищена конформність (34%). На третьому місці – низький рівень самостійності та наполегливості (28%). Аналіз результатів показує, що існують суб'єктивні обставини, що виступають перешкодами для формування базових особистісних конструктів, що лежать в основі управлінської культури особистості.

Анкета, розроблена для опитування керівного складу працівників соціальної сфери, була спрямована на одержання інформації за такими позиціями: визначення лідерських якостей; зміст раціональної й емоційної складових ставлення до роботи на керівній посаді; уявлення про подальшу еволюцію своєї кар'єри; управлінська культура керівника.

Для визначення лідерських якостей нами було здійснено порівняльний аналіз та узагальнення якостей, що найчастіше визначались дослідниками як необхідні для керівника.

Звичайно спеціалісти ранжували значущість якостей відповідно до власної точки зору. Майже всі дослідники у характеристиках перераховують від трьох до п'ятнадцяти якостей за порядком їх важливості та значущості. Тому ми диференціювали якості за допомогою кількісних оцінок. Кожна з якостей мала свою оцінку за п'ятибальною системою: перша трійка наведених якостей оцінювалась у 5 балів, друга трійка – 4 бали, третя трійка – 3 бали, четверта – 2 бали, п'ята – 1 бал. Результати ранжування лідерських якостей наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Результати ранжування лідерських якостей керівника

Визначена сукупність якостей характеризує лідерські якості керівника.

У нашому дослідженні як індикатор структури раціональної складової ставлення до роботи виступала думка респондента про переваги й недоліки, якими відрізняється робота на керівній посаді. За результатами опитування керівників соціальної сфери виявилось, що найбільш важливими для респондентів виявилися можливості самореалізації, надані становищем в організації. Серед переваг (був можливий вибір декількох варіантів), якими характеризується робота на керівній посаді 76,92% опитуваних респондентів указали на творчий характер роботи, а 45,38% – на широкі професійні перспективи.

Серед негативних факторів, характерних для управлінської діяльності взагалі, керівникам особливих незручностей завдають: високе емоційне й психологічне навантаження (57,69% респондентів); висока відповідальність за прийняті рішення й організацію їх виконання (34,62%); необхідність

постійного контролю за діями підлеглих (25,38%); професійне вигоряння (12,31%).

Якщо говорити про почуття, супровідні задоволенню потреби у визнанні й самоствердженні при виконанні управлінських функцій, то в цьому випадку найбільш важливим виявилось почуття задоволення від схвалення колег по роботі (43,85%). Варіант «почуття задоволення від схвальних відгуків підлеглих» відзначили 25,38% керівників. На наш погляд, такі результати зумовлені тим фактом, що для людини, яка досягла високого статусу в організації, значимість його досягнень найбільше підкреслюється схваленням з боку тих, хто, по-перше, безпосередньо спостерігає його в роботі, а також тих, хто посідає близьке становище в службовій ієрархії й виконує схожі функції в організації.

Необхідно зазначити, що 60% керівників отримують задоволення від управління взагалі, виконання особливих управлінських функцій – 20,77%, а одержує задоволення від прийняття управлінських рішень 11,54% (від загальної кількості опитаних). З них 46,67% – це ті, хто обіймає керівну посаду від 1 до 5 років; 3,85% від загалу опитаних не відчують жодного інтересу до своєї роботи; 28,46% не можуть належним чином визначитися щодо задоволення від виконання управлінських функцій.

Одним з провідних факторів функціонування сучасних організацій є кадровий менеджмент і в цілому кадрова політика. Грамотно підібрані й розставлені кадри значно полегшують розв'язання завдань забезпечення збереження організації, її стабільне існування та розвиток. Разом з тим керувати талановитими людьми нелегко. Для цього потрібні особливий такт і управлінська культура, що додатково мотивує керівника постійно вдосконалювати й відточувати свої управлінські здібності.

Дослідження показало, що 41,54% опитаних керівників незадоволені існуючими механізмами добору й просування кадрів; 28,46% – задоволені наявним станом справ у цій сфері і 30% респондентів вагалися з

відповіддю. Останній показник, на наш погляд, говорить про те, що для таких керівників кадрове питання не входить у низку актуальних проблем.

Дослідженням встановлено, що керівний склад володіє елементами наукових методів управління персоналом, зокрема методом ділових ігор. Так, 30% респондентів час від часу використовують цей метод для вирішення певних проблем, 25,38% – мають досвід участі в діловій грі, а 18,46 – мають чітке уявлення про цей метод без навичок практичного досвіду. Ці дані певною мірою свідчать про високу управлінську культуру керівників, їх наявний лідерський потенціал, спрямованість на самоосвіту. Тих, хто не має чіткого уявлення про метод ділових ігор чи взагалі не чув про таке, виявилось, відповідно, 19,23% і 6,92%.

Слід наголосити, що будь-яка управлінська діяльність повинна одночасно відповідати раціональним і етичним критеріям. Як раціональну складову розглядають природне прагнення людини до успіху, процвітання й особистої безпеки (на мікрорівні) та ефективність трудової (економічної) діяльності (на макрорівні). Етична складова включає створення комфортних умов соціального співіснування (на макрорівні) і партнерських, доброзичливих стосунків з колегами та клієнтами (на мікрорівні). У соціальній роботі, де успіх багато залежить від уміння знайти підхід до клієнта й залучити його до плідної співпраці, ця модель є найефективнішою. Спосіб взаємодії на основі толерантності є пріоритетним для будь-якого керівника чи співробітника як державної, так і громадської соціальної організації. Менеджер соціальної роботи, діяльність якого зорієнтована на толерантний тип взаємодії, повинен прагнути до формування толерантного типу інформаційного метаболізму; порозуміння з підлеглими; активізувати ініціативу підлеглих, а також заохочувати їх до праці.

Також можна зробити висновок, що зв'язок лідерства та управлінської культури не є прямим, так як опосередкований суб'єктивними якостями і зовнішніми об'єктивними умовами. Саме тому

лідерство може створювати передумови для того, щоб бути вирішальним чинником підвищення управлінської культури.

3.2. Перспективи розвитку лідерства та управлінської культури у менеджерів соціальної сфери

Сучасні темпи і спрямованість суспільного розвитку задають умови формування особистості. Коло соціально значимих і соціально необхідних якостей для сучасної людини постійно зростає, змінюються і вимоги до їх змісту. Найбільш динамічно це відбувається в професійному середовищі. Особливо важливим і значущим є підготовка сучасного менеджера, наділеного не тільки теоретичними знаннями, але й гармонійно сформованого в культурно-духовному плані, здатного на високому професійному рівні вирішувати завдання соціального управління. Вирішення цього завдання стане більш ефективним, якщо основні зусилля будуть спрямовані на розвиток важливих компонентів управлінської культури.

Формування управлінської культури менеджера – процес складний і суперечливий, оскільки передбачає взаємодію цілого ряду елементів, а саме: загальної культури; соціальних якостей, що характеризують особу менеджера; культури управлінського мислення; культури мови та службового спілкування та ін. При тісному їх зв'язку кожен з них є автономним, що відбивається на загальному стані управлінської культури. Тому в залежності від ступеню узгодженості та відповідності основних елементів управлінської культури менеджера потребам ефективного функціонування об'єкту управління, можна говорити про різні рівні її зрілості.

Ідеальний рівень зрілості управлінської культури менеджера забезпечує досягнення найвищої ефективності управлінської діяльності в ідеальних умовах. Відповідно, соціальна модель ідеального менеджера

відбиває теоретично розроблену концепцію найбільш ефективного виконання менеджером управлінських функцій в ідеальних умовах функціонування. Така модель виконує, по-перше, функції базової моделі при аналізі більш конкретних рівнів зрілості управлінської культури, а, по-друге, є орієнтиром для самовдосконалення особистості менеджера.

Оптимальний (еталонний) рівень зрілості управлінської культури менеджера відтворює максимальну можливість реалізації ідеальних характеристик суб'єкта управління в реальних умовах функціонування підпорядкованого йому об'єкта. Така відповідність знаходить своє втілення у соціальній моделі оптимального менеджера, яка теоретично розробляється на основі аналізу конкретних об'єктивних умов діяльності об'єкта та суб'єкта управління.

Реальний рівень зрілості управлінської культури менеджера визначається проявом оптимальних характеристик у їх практичній роботі. Це і проявляється у соціальній моделі реального менеджера, яка створюється на основі аналізу реальних соціальних портретів функціонуючих керівників.

Співвідношення оптимальної і реальної соціальних моделей менеджерів дає конкретну інформацію про реальний рівень зрілості управлінської культури менеджера, тому складається можливість розробки соціальної технології формування більш високого рівня зрілості управлінської культури і, відповідно, більш високого рівня ефективності управлінської діяльності.

Слід розрізняти поняття “соціальний портрет особи” та “соціальна модель особи”. Соціальний портрет особи – це сукупність характеристик, одержаних внаслідок аналізу індивідуальних особливостей та діяльності певної особи. Соціальна модель особи – теоретично розроблена система якостей особи, що повинна функціонувати у певних соціальних умовах.

Так як управління завжди зводиться до довіри певним людям виконання певної справи, то для цього необхідно знаходити саме тих

людей, які знають, що і яким чином потрібно робити, тобто людей із відповідними знаннями, досвідом, що і дозволяє зробити порівняння “соціального портрета” конкретного менеджера, керівника, службовця із “соціальною моделлю” особи.

Українському ж суспільству сьогодні потрібна така модель, яка б, за висловом професора С. Вовканича, вирішувала проблему “приведення сутнісних показників елітарності у відповідність посадовими”, тобто виключала непорядну поведінку посадових осіб за рахунок забезпечення їх інтелектуальної і духовної елітарності. В зв’язку з цим, ідеальним рівнем зрілості управлінської культури слід вважати абсолютно чітко і логічно сформульовану біблійну формулу вибору керівників “... людей здатних, богобоязних, людей надійних, некористолюбних”. Створена на основі цієї формули “соціальна модель” здатного, надійного, некористолюбного і богобоязного керівника, представлена у вигляді комплексної просторової графічно-цифрової моделі з координатами “ОНЗ” (“орієнтованість на завдання”), “ОНП” (“орієнтованість на партнерів”) і “ОНС” (“орієнтованість на себе”) на рисунку 3.1.

Реальний “соціальний портрет” керівника згідно цієї моделі може бути отриманий в результаті використання тестових методик, які дозволяють отримати комплексну оцінку реального рівня зрілості управлінської культури менеджера.

Незаперечно важливою складовою загальної культури керівника слід вважати культуру організації його персональної роботи, рівень якої є визначальним в процесі формування управлінської культури в організації і, як наслідок, корпоративної культури самої організації. В цьому розумінні зміст визначення культури як наслідку “... програмування колективного менталітету, який відрізняє членів однієї категорії людей від інших” запропонований свого часу Г. Хофстеде, як ніщо інше підкреслює роль керівника в формуванні, підтриманні і розвитку необхідної для успішної діяльності організації управлінської і виконавчої культури.

Рис. 3.1. Графічно-цифрова інтерпретація біблійних вимог до керівників у вигляді комплексної просторової соціальної моделі керівника в координатах “ОНЗ” – “ОНП” – “ОНС”

Раніше наведена думка Конфуція про “переконання і силу прикладу” відіграє в процесі “програмування колективного менталітету” визначальну роль. Керівник-лідер просто зобов’язаний бути лідером і прикладом для своїх підлеглих у всьому, що визначає його особисту управлінську культуру в рамках, наприклад, представленої вище “соціальної моделі”.

Які ж із набутих багатьма поколіннями менеджерів і узагальнених науковцями знання, досвід, технології, техніки та інструменти буде використовувати лідер для формування, удосконалення і розвитку особистої культури, залежить від його особистої позиції у розумінні потреб суспільства в керівниках того чи іншого типу, стилю, моралі і духовності.

На підвищення особистої управлінської культури спрямовані розробки і рекомендації багатьох зарубіжних і вітчизняних експертів, з використанням порад яких уже практикуючий сьогодні управлінець, початкуючий службовець, студент, який тільки здобуває відповідний фах, можуть освоїти:

- мистецтво і вміння ефективно використовувати власний інтелект та інтелектуальні ресурси свої підлеглих (management of intellect application);
- мистецтво створювати ефективні робочі групи (team-building);
- вміння обирати стиль управління в залежності від ситуації (style of management);
- вміння формувати і підтримувати хороші людські стосунки, впливати на людей і завойовувати друзів (management of human relations);

- вміння адекватно поводити себе в конфліктах і ефективно розв'язувати їх (resolving conflict);
- вміння попереджувати стреси, боротися із ними і нівелювати негативні наслідки (stress-management);
- мистецтво і культуру управління часом (time-management);
- вміння ефективно працювати з документами (paper-management);
- вміння планувати особистий розвиток та службове зростання (management of professional-growing) тощо.

Засвоєння та ефективне використання як вищеназваних, так і багатьох інших корисних для управлінця вмінь і технологій є фундаментальною умовою формування сучасної культури управління людьми в організаціях, а значить і ефективної роботи цих організацій на користь суспільства.

Значимість лідерства для керівництва порушує питання про вплив на дане явище. Лідерством необхідно управляти (наскільки це можливо), тобто виділяти лідерів, розвивати конструктивних і усувати деструктивних лідерів. Для розвитку лідерства використовуються ряд процедур, теоретичним обґрунтуванням яких в тій чи іншій мірі є розглянуті раніше теорій лідерства. Їх використання допомагає «стати лідером», знайти визнання групи, колективу. Ці процедури такі:

– розробка особистої мотивованості, стійкого бажання бути лідером, впевненості в собі, готовності приймати рішення і брати на себе відповідальність, послідовності та наполегливості в реалізації спільних цілей, усвідомлення власної сили, віру в досягнення мети, ентузіазм;

– розвиток індивідуальних інтелектуальних і моральних лідерських якостей. Як уже зазначалося, до таких якостей відносяться, насамперед, професійна компетентність, порядність (чесність, дотримання загальноприйнятих моральних норм), розвинений інтелект, який проявляється у швидкості розуміння суті проблеми, гнучкості розуму, передбачливості, вміння планувати і ставити цілі;

– забезпечення соціальної компетентності лідера і його доброзичливості у відносинах з членами групи, культура спілкування, вміння ясно і чітко висловлювати думки, коректно вислуховувати співробітників, робити зауваження, давати поради, уважність, повага гідності інших людей, вміння розуміти їх, перейматися їхніми турботами і проблемами, надавати їм підтримку;

– вміння швидко і правильно оцінювати ситуацію, знати і враховувати особливості, інтереси, запити і очікування всіх членів групи. Не менш важлива для лідерства є правильна оцінка ситуації, своїх сил і можливостей групи. Без цього успіх групової діяльності не досяжний. Повторювані невдачі зазвичай ведуть до втрати віри в лідера.

В основі практичної діяльності з формування і розвитку управлінської культури лежить цілий ряд принципів. Вони можуть розглядатися як універсальні правила, що сприяють вирішенню поставлених завдань. При певному підході сукупність таких принципів виступає в ролі значимого фактора, що задає в цілому зміст формованої якості.

До основних керівних правил формування та розвитку управлінської культури керівника, як його професійної якості, в управлінських структурах можна віднести: принцип науковості, системного підходу, комплексності, цілеспрямованості, позтапного формування та розвитку управлінської культури та інші.

Формування і розвиток управлінської культури особистості керівника в даний час має ряд особливостей: по-перше, управлінська культура в силу своєї особливої духовно-матеріальної природи виступає елементом забезпечення збалансованості і ефективності взаємодії керуючої і керованої систем; по-друге, зростання духовно-культурного наповнення різних видів людської життєдіяльності, включаючи і управлінську; по-третє, посилюється залежність між якісними характеристиками різних рівнів управлінської культури при визначальній ролі самого суб'єкта (людини-керівника) для кінцевого результату.

Сутність і зміст управлінської культури багато в чому обумовлює механізм її формування і розвитку, в основі якого лежить не стільки навчання, скільки цілий комплекс організаційних, адміністративних, правових, виховних та інших заходів.

Сучасність вимагає нових демократичних форм культурної ініціації молодого покоління з урахуванням традиційно-сформованих цінностей. «В даний час відбулося невиправдане звуження цільової спрямованості вищої освіти до завдань професійно-діяльнісного формування фахівця замість комплексного розвитку його особистості. Це, в свою чергу, негативно впливає на управлінську культуру, її формування і розвиток», – зазначає І. Ярмакеев [1].

Формування управлінської культури в процесі підготовки професійних кадрів може і повинно розглядатися як вид духовної практики, метою якої виступає формування особистості, що освоїла теоретичні знання і практичний досвід в цій сфері діяльності дає можливість відтворювати кращі зразки свідомості і поведінки керівника.

В умовах динамічної соціокультурної ситуації значущими, перш за все, є такі якості керівника, як: професіоналізм, наполегливість, цілеспрямованість, адекватність, гнучкість мислення, реалізм, розважливність, відповідальність, гуманізм. Мова йде про сформованість такої сукупності якостей, яка дозволяє адекватно, тобто юридично законно, економічно вигідно, соціально відповідально, морально виправдано вирішувати будь-які управлінські завдання.

Виховну функцію у формуванні управлінської культури молодого спеціаліста на практиці виконують конкретні умови, сформована система відносин і ціннісні орієнтації професійних колективів. Але найбільш значимо вплив людей один на одного. В цьому випадку досвід роботи професіоналів формує вплив на виховання особистості молодого фахівця. У випадку з керівниками, які не є професійними управлінцями, основною формою, механізмом розвитку управлінської культури є координація щодо

лідерства. Цілеспрямовано створюючи різноманітні ситуації, що забезпечують реалізацію особистістю різних соціальних ролей, координуючи і спрямовуючи через референтні групи поведінку лідерів, при необхідності здійснювати виховний керуючий вплив – все це сприяє формуванню високого рівня управлінської культури особистості.

Загальна концепція розвитку управлінської культури у своїй основі містить нерозривну єдність теорії і практики. Вона не може існувати поза і незалежно від сукупності соціальних якостей особистості професіонала, а, формуючись як професійна якість, сама вступляє системоутворюючим (фактором) всієї сукупності соціальних якостей особистості керівника. Складність самої людини і її соціального буття зумовлює існування сукупності необхідних якостей, які за певних умов утворюють систему.

Враховуючи складний характер системи соціальних якостей особистості, можливо припустити наявність в її структурі підсистем у вигляді груп якостей за різними критеріями:

- індивідуально-особистісні, що формуються на основі задатків і здібностей людини;
- загальносоціальні, які набуваються в процесі соціалізації, засвоєння людиною певної системи знань, норм і цінностей, що дозволяють їй здійснювати свою життєдіяльність адекватним для даного суспільства способом;
- професійні, що визначаються характером і специфікою праці.

Соціальні якості особистості – те, що власне визначає людину як особистість, тобто його приналежність до соціуму, включеність в систему загальнолюдських і професійних відносин, духовність, освіченість, вихованість та ін.

Серед найбільш значимих соціальних якостей особистості можна відзначити:

- соціальний інтелект;
- моральність, духовність, цінності;

- професіоналізм – найважливіша інтегративна якість особистості, що відображає рівень підготовленості та характер включеності людини в діяльність;

- професійну культуру, яка включає в себе традиції, досвід, знання і практичний досвід;

- вихованість, як міру засвоєння культурних зразків свідомості, поведінки, діяльності і мотивоване внутрішньою потребою їх виконання на практиці;

- світогляд як розгорнуту систему поглядів на світ і ставлення до нього.

Соціальна система якостей особистості формується і розвивається в процесі соціалізації, ступінь і успішність якої обумовлені як суто особистісними так і суспільними факторами.

Системоутворюючим фактором виступає розвинена здатність людини існувати і розвиватися в соціальному середовищі. В інтересах теоретичного аналізу можна дати описову модель системи соціальних якостей особистості керівника. Дана система може містити наступні рівні:

1. Когнітивний. Інтелектуальна, пізнавальна складова, до якої входять сформовані розумові навички, набуті знання і здібності відтворювати цізнання.

2. Емоційно-вольовий. Включає в себе психологічну стійкість, спрямованість, психологічні якості, освіту, процеси, сформовані (закладені) і розвинені, що в цілому визначає поведінку людини в системі професійних відносин. У цьому випадку слід говорити про особливий соціально-психологічний тип людини, схильної до управлінської діяльності. Цей тип передбачає формування і розвиток вольових якостей, відповідальності.

3. Діяльнісний. Рівень практичної реалізації (функцій і завдань) сформованих якостей. На діяльнісному рівні формуються навички та вміння – єдність теорії і практики. Навички та вміння в залежності від завдань, засобів їх вирішення, досвіду суб'єкта можуть бути різного ступеня

складності. При високому ступені професіоналізму формується своя філософія управління, як система знань, принципів, переконань.

Таким чином, соціальні якості сучасного керівника обумовлені психічними та біофізіологічними особливостями конкретної людини, соціокультурним середовищем та умовами професійної діяльності, властивостями свідомості і поведінки індивіда, що формуються в процесі професійної діяльності і дозволяють йому реалізувати свій внутрішній потенціал, статус і роль в суспільстві, функціональне призначення. Система соціальних якостей керівника – це складне за структурою, складно детерміноване, соціальне утворення, що складається з підсистем, що включають у вигляді елементів соціально зумовлені характеристики, риси, властивості представника даної професійної групи.

Для сучасного керівника величезне значення мають культурні традиції та цінності управлінського досвіду. Формування системи соціальних якостей відбувається і регулюється крізь призму лідерства.

3.3. Результати експериментального дослідження

Зміни, які відбуваються в суспільстві, потребують не просто оновлення традиційних схем державно-управлінських відносин, а й наповнення новим змістом професійної діяльності державних службовців щодо здійснення та реалізації державної влади.

В сучасних умовах важливим фактором підвищення ефективності соціальної служби стає розвиток людського потенціалу, наповнення її професійно підготовленими кадрами, здатними своєчасно позбутись успадкованих непродуктивних стереотипів професійної діяльності; чітко та якісно виконувати функціональні обов'язки в ситуації постійних змін; глибоко осмислювати свої недоліки та професійні надбання, оцінюючи ефективність їх використання в процесі управлінської діяльності, приділяючи при цьому особливу увагу безперервному професійному

розвитку.

Сучасні умови потребують від фахівця соціальної сфери не лише високого рівня професіоналізму, але й наявності постійної готовності збагачувати та оновлювати свої знання, уміння. Ефективне функціонування організації соціальної сфери залежить не лише від її організаційної структури, зовнішніх факторів, але і від особистих характеристик фахівців, зокрема від рівня розвитку лідерських якостей.

Одним із найбільш ефективних засобів актуалізації та розвитку лідерських якостей є соціально-психологічний тренінг.

У широкому значенні під соціально-психологічним тренінгом розуміють практику психологічного впливу, яка ґрунтується на активних методах групової роботи.

Науковці визначають тренінгову форму ядром навчаючого досвіду, а в деяких випадках – єдиним успішним методом навчання і зміни людини. М. Форверг вказує на те, що, спостерігаючи взаємодії, які відбуваються в групі, кожен учасник може ідентифікувати себе з іншими і використовувати емоціональний зв'язок, що встановився, оцінюючи власні почуття і поведінку. Також у процесі тренінгу учасники можуть змодельовати та випробувати різні навички, які в подальшому вони можуть перенести до звичайного життя [20].

Така багатозначність притаманна і для визначення функціонального спрямування тренінгу. До основних його функцій відносять:

- діагностичну – сприяє явному або прихованому спостереженню і експериментальному вивченню індивідуальних якостей і особливостей поведінки особистості чи процесів групової динаміки;
- розвиваюча – передбачає розвиток особи або групи;
- навчальна – полягає у придбанні знань, навичок і вмінь;
- саморегулятивна – передбачає формування навичок цілеспрямованого контролю і зміни індивідом перебігу різних психофізіологічних функцій;

Виходячи з того, що однією з основних завдань магістерського дослідження є роль лідерства в становленні управлінської культури керівника, ми розробили та апробували тренінг на тему «Розвиток лідерських якостей».

Метою тренінгу є розширення уявлень про лідерство як способи організації та управління малою групою, активізація лідерського потенціалу як сукупності умінь самоуправління і управління іншими людьми. В процесі тренінгу учасникам дається можливість побачити зі сторони свої лідерські схильності (потенціал), відчувати переваги і труднощі лідерських позицій, визначити для себе свої сильні і слабкі сторони щодо лідерства в тих чи інших ситуаціях, оволодіти техніками лідерського впливу та згуртування групи, розвинути лідерські вміння.

Завдання тренінгу полягають у:

1. Ознайомлення з основними теоретичними питаннями лідерства.
2. Вивчення лідерських ролей, особливості їх прояву. Виявлення власного лідерського потенціалу. Розширення індивідуального рольового (поведінкового) репертуару лідера. Розвиток індивідуального стилю лідерства.
3. Оволодіння прийомами та техніками створення персонального бренду та формування іміджу лідера. Опанування технологіями зміцнення лідерських позицій в емоційно-напружених, проблемних ситуаціях.
4. Розширення соціальної та комунікативної компетентності. Оволодіння активним стилем спілкування і розвиток відносини партнерства. Освоєння навичок впливу на групу
5. Розвиток навичок самоаналізу. Регуляція власного емоційного стану.

Після проходження курсу тренінгу слухачі повинні *знати*:

1. Зміст та психологічні особливості лідерства. Природу лідерства. Характеристики лідерства. Теорії лідерства. Основний категоріально-понятійний апарат.

2. Психологічні характеристики таких явищ та процесів як лідерська поведінка, лідерські ролі, лідерська мета, персональний бренд та імідж лідера, стилі лідерства, чинники ефективної взаємодії та комунікації тощо.

Вміти:

1. Виявити власний лідерський потенціал. Проводити аналіз ресурсів і обмежень для нарощування лідерського потенціалу.

2. Користуватися прийомами, методами придбання авторитету в колективі.

3. Використовувати на практиці прийоми та техніки створення персонального бренду та формування іміджу лідера.

4. Використовувати технології зміцнення лідерських позицій в емоційно-напружених, проблемних та конфліктних ситуаціях.

5. Володіти навичками здійснення самоаналізу.

6. Володіти активним стилем спілкування, вміти встановлювати і підтримувати відносини партнерства.

7. Використовувати творчий підхід до вирішення проблем. Володіти техніками і методами регуляції власного емоційного стану.

При розробці тренінгової програми ми користувалися наступними принципами:

- актуальність теми тренінгу;
- відповідність змісту тренінгової програми її завданням;
- забезпечення належної матеріально-технічної бази;
- відповідність завдань та складності тренінгової програми якісному і кількісному складу групи;
- практична спрямованість форм і методів роботи;

- активність та персональна відповідальність кожного; конфіденційність; повага думки іншого;

- лаконічність та ефективність розподілу часу;
- правило «тут і тепер»; наявність зворотного зв'язку.

Тренінговий процес можна умовно поділити на три етапи:

- перший етап – це, з однієї сторони, формування теми та складення програми тренінгу. А з іншої – технічне забезпечення: підготовка приміщення, роздаткового матеріалу;

- другий етап – це сам тренінг, який включає в себе діагностику потреб групи, формулювання цілей і завдань, надання необхідної інформації, відпрацювання навичок і отримання зворонього зв'язку. Кожний день тренінгу починається з діагностики та закінчується зворот ним зв'язком. В кінці тренінгу оцінюється рівень отриманих знань, умінь та навичок, робота тренера та мотивація;

- третій етап – це застосування отриманого досвіду на практиці. Постренінговий ефект зберігається на протязі трьох місяців, тому необхідно застосувати отримані навички як можна скоріше.

Для ефективної та плідної роботи необхідні правила, за якими б проводилася робота. Аналіз літератури дав змогу сформувати такі загальні правила []:

- правило «активності», що забезпечує постійну активну участь у тренінгових заняттях. Принцип активності ґрунтується на визначеній закономірності про засвоєння людиною 10% інформації, що сприймається на слух, 50% інформації, сприйнятої зором, і 90% інформації, яка отримується під час самостійної діяльності;

- правило «конфіденційності» обґрунтовується етичною нормою неприпустимості обговорення чужих проблем за їх «спиною» і тим більше з людьми, що не беруть участь у тренінгу;

- правило «зворотнього зв'язку» відображає можливість реагувати на вислови, поведінку, вчинки інших членів групи;
- правило персональної відповідальності передбачає взяття відповідальності за свою поведінку як у групі, так і в реальному житті; зосередження на процесах самопізнання, самоаналізу й рефлексії. Під час тренінгу недопустимі фрази: «Більшість моїх друзів вважає...», «Ми думаємо...» та ін. При вираженні власних думок потрібно застосовувати вирази «Я вважаю...», «Я думаю...»;
- правило «лаконічності» дає можливість стисло висловлюватися та вчитися структурувати свої думки;
- правило «тут і тепер» дає змогу аналізувати події, які особисто значимі для людини «зараз», а не ті, що відбувалися раніше;
- правило «не перебивати інших» – бути ввічливим та поважати думки інших;
- правило «стоп» передбачає добровільність кожного члена групи при прийнятті участі у тренінгових заняттях. Той член групи, що не хоче відповідати на запитання, завжди може скористатися правилом «Стоп» (відмовитися).
- не запізнюватися на заняття.

Тренер може сам запропонувати правила групі та в ході групової дискусії обговорити та пояснити необхідність та значення кожного правила. Це дуже важливий момент у роботі групи, тому що обговорення й прийняття групових правил є першим кроком у формуванні в членів групи відповідальності за власні вчинки, поведінку, зміни, які можуть відбутися в групі. Бажано, щоб тренер або один із учасників тренінгу записувати правила та норми роботи членів групи в ході їх прийняття на фліп-чарті.

У роботі зі студентами під час проведення тренінгу ми застосовували наступні методи:

- застосування вправ-криголамів, що дозволяє подолати закріпаченість, напруження, розігріває учасників тренінгу;
- групова дискусія, яка передбачає обговорення певних тем, розгляд їх з різних точок зору, що дозволяє з'ясувати думки, позиції і установки учасників групи в процесі безпосереднього спілкування;
- мозковий штурм – форма дискусії, яка забезпечує генерацію нових ідей;
- робота в парах, трійках або мікрогрупах дає можливість відпрацьовувати уміння та застосовувати вже здобуті знання;
- рольова гра – моделювання ситуацій, де учасники тренінгу виконують певну роль. М. Форверг пов'язував навчальну цінність рольової гри зі здатністю людини краще засвоювати динамічні процеси за умов власної участі в них [1];
- невербальне спілкування – включає міміку, жести, позу, тон, темп мови, контакт очей;
- індивідуальна робота дозволяє учасникам тренінгу самостійно розібратися в теорії і закріпити отримані знання на практиці.

Будь-які форми використання в активному навчанні ігрових методів закінчуються аналізом «напрацьованого» матеріалу. Аналіз слід робити цілісно, з урахуванням іншого поведінкового матеріалу в групі про учасників рольової гри [1].

Особлива увага приділялася зворотному зв'язку та вмінню учасників виражати свої емоції і переживання. Обговорення результатів, дало нам можливість зробити певні висновки та коректувати подальшу взаємодію.

Структура тренінгової програми подана у таблиці 3.2, зміст тренінгових занять у додатку Б. Експериментом охоплено 15 студентів-випускників Тернопільського інституту соціальних інформаційних технологій та 5 менеджерів (керівників) соціальної сфери м. Тернополя.

Структура тренінгової програми

Після завершення формуючого експерименту для виявлення динаміки провідних особистісних якостей нами було проведено повторний тест (Птест). Для встановлення стійкості одержаних результатів, повторний тест був проведений не одразу після завершення тренінгу, а через місяць. Результати формуючого експерименту у формі усереднених значень тесту та повторного тесту наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Результати формуючого експерименту

Повторний тест дав змогу переконатися в ефективності проведеної роботи та впевнитися у виправданості підбору даного комплексу тренінгових вправ. Відтак, повторний тест дозволив визначити ступінь корисності та ефективності проведення тренінгових вправ.

Можемо зробити висновок, що проведення тренінгових вправ, спрямованих на підвищення відкритості та комунікативності, емоційного самоконтролю, адаптивності, впевненості в собі та установки на взяття відповідальності за власні вчинки дало позитивні результати.

Результати, отримані після проведення тренінгової програми шляхом аналізу підсумкових анкет (додаток В) та бесід з учасниками тренінгу свідчать про те, що молодь схвально сприйняла таку форму роботи. Разом з тим, слухачі висловили вдячність за проведену цікаву та корисну роботу; відзначили, що проведені заняття були дуже цікавими і пізнавальними.

Рис. 3.2 демонструє ефективність експериментальної роботи. Це підтверджує і зростання індексу «задоволеності» своїми знаннями. Якщо на початку експерименту він становив 0,06, то після його завершення він зріс до 0,5 (див.таблиця 3.3).

Рис. 3.2. Динаміка зміни рівня сформованості знань

Дані таблиці 3.4 дозволяють зробити висновок про ефективність експериментальної роботи.

Таблиця 3.4

Динаміка зміни коефіцієнта «задоволеності» студентів своїми знаннями

Отже, у процесі роботи зі студентами використовувалися різноманітні форми та методи, де особлива роль належить навчальному тренінгу. Результати дослідно-експериментальної роботи довели їх корисність і високу продуктивність в аспекті започаткованого дослідження. Це виявилось у таких реалізаціях, як позитивних зрушеннях провідних особистісних лідерських якостей; посиленні здорового інтересу до проблеми; прагненні до самоосвіти і накопичення теоретичних знань з даних проблем.

Висновки до третього розділу

У процесі констатуючого експерименту найбільша увага приділялася виявленню ознак поведінки лідера, найбільш значущих з нашої точки зору для управлінської культури на ранніх етапах її формування, зокрема: організація ефективної діяльності працівників, всієї організації; сприйняття і розуміння себе та інших; уміння слухати, зацікавити, переконати;

схвалення й визнання організаційної культури; здатність засвоювати нову культуру; мотивація; здатність до культурних змін, інновацій.

Аналіз отриманих результатів показав, що 84% студентів визнають актуальним і важливим цілеспрямоване формування управлінської культури на етапах вузівського навчання. При цьому 78% відзначили, що система освіти і виховання у вузі не орієнтована, на їхню думку, на формування необхідного рівня розвитку управлінської культури.

Узагальнений психологічний портрет особистості студентів з вираженим лідерським профілем по тесту Кеттела (7%) характеризується наступними параметрами: високий рівень наполегливості, самостійності, впевненості в собі, сміливості. В результаті проведеного анкетного опитування група лідерів (студентів, які оцінюють себе як лідерів) становить 5%. Це говорить про те, що 2% опитаних студентів, маючи особистісні резерви для реалізації ролі лідера, не використовують їх.

За результатами опитування керівників соціальної сфери виявилось, що найбільш важливими для респондентів виявилися можливості самореалізації, надані становищем в організації. Серед переваг (був можливий вибір декількох варіантів), якими характеризується робота на керівній посаді 76,92% опитуваних респондентів указали на творчий характер роботи, а 45,38% – на широкі професійні перспективи.

Серед негативних факторів, характерних для управлінської діяльності взагалі, керівникам особливих незручностей завдають: високе емоційне й психологічне навантаження (57,69% респондентів); висока відповідальність за прийняті рішення й організацію їх виконання (34,62%); необхідність постійного контролю за діями підлеглих (25,38%); професійне вигоряння (12,31%).

Встановлено, що зв'язок лідерства та управлінської культури не є прямим, так як опосередкований суб'єктивними якостями і зовнішніми об'єктивними умовами. Саме тому лідерство лише створює передумови для того, щоб бути вирішальним чинником підвищення управлінської культури.

Результати, отримані після проведення тренінгової програми шляхом аналізу підсумкових анкет та бесід з учасниками тренінгу свідчать про високі позитивні результати.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

На основі аналізу різноманітних наукових підходів з теорії управління встановлено, що управлінська культура – це результат синтезу управління та культури, які органічно переплітаються і взаємно доповнюють один одного.

У загальному вигляді управління є функцією систем різної природи, яка забезпечує збереження їх структури, успішне підтримання умов функціонування, реалізації програм і цілей діяльності та досягнення позитивних результатів. Управління як процес реалізується в управлінській діяльності суб'єкта управління, в якій виявляється його управлінська культура.

Управлінська культура є складовою загальнолюдської культури і безпосередньою формою реалізації загальнолюдських культурних надбань в управлінській сфері. За змістом управлінська культура становить сукупність досягнень в організації і здійсненні управління, організації праці підлеглих, використанні методів, засобів і принципів управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, які зумовлені нормами права, а також принципами і традиціями загальної та професійної моралі.

Структура управлінської культури визначається характером і рівнем суспільного розвитку, структурою суспільних відношень і зв'язків, духовною культурою суспільства і конкретної професійної спільноти, набутим досвідом управлінської діяльності конкретного керівника. Зміст управлінської культури керівників складає знання цілей, специфіки, принципів, методів, організаційних форм, прийомів і засобів управління в організації.

Управлінська культура менеджера соціальної сфери це частина культури управління, яка відображує ступінь оволодіння менеджером

знаннями, способами та методами управлінської діяльності і використання їх в практичній діяльності у відповідності з рівнем розвитку його особистості. Тому менеджер є носієм управлінської культури – особою, яку слід інтерпретувати як комплексну систему інтелектуальних, соціально-культурних та морально-вольових якостей, які трансформуються в залежності від індивідуальних особливостей його свідомості і діяльності.

Процес розвитку управлінської культури здійснюється на чотирьох рівнях: соціологічний, професійний, міжособистісний, інтерперсональний, які виступають як диференційовані ступені і фактори детермінації. Обґрунтована система факторів детермінації управлінської культури менеджера показала, що вона формується в результаті впливу двох основних факторів: об'єктивних і суб'єктивних.

Формування управлінської культури менеджера передбачає взаємодію цілого ряду елементів, а саме: загальної культури; соціальних якостей, що характеризують особу менеджера; культури управлінського мислення; культури мови та службового спілкування. При тісному їх зв'язку кожен з них є автономним, що відображається на загальному стані управлінської культури. При формуванні управлінської культури менеджера на ранніх етапах істотну роль відіграє включеність її в неформальні соціальні відносини лідерства. При цьому лідерство припускає, що у відповідній ситуації будь-яка людина може прийняти на себе роль лідера і реалізувати її певною мірою успішності. Кожна особистість є постійно включеною у відносини лідерства, засвоюючи прямо чи опосередковано моделі поведінки та установки, пов'язані з реалізацією влади. Саме ці соціальні установки закладають основу для формування управлінської культури особистості і визначають її подальший напрям розвитку.

Дослідженням встановлено, що інтерес до лідерства зумовив появу великої кількості наукових теорій. При висвітленні лідерства можна

визначити три основні підходи. Перший підхід характеризується як структурний. Він ставить перед собою завдання виявити універсальну структуру особистості ефективного менеджера, виділивши особистісні риси чи характеристики. Другий підхід – поведінковий, дозволяє аналізувати лідерство на основі поведінки лідера і виділяти основні універсальні поведінкові особливості, що забезпечують йому успіх. В основі підходу лежить класифікація стилів керівництва (поведінки): автократичний, демократичний, орієнтований на роботу, людину (працівника). Третій – ситуативний підхід намагається синтезувати структурні і поведінкові концепції в контексті конкретних ситуаційних змін. Слід вибирати різні способи керівництва відповідно до характеру певної ситуації. Ситуаційні фактори включають: потреби і особисті якості підлеглих, цілі та завдання, вимоги і вплив середовища, інформацію, якою володіє керівник тощо.

У процесі експериментального дослідження значна увага приділялася виявленню ознак поведінки лідера, найбільш значущих з нашої точки зору для управлінської культури на ранніх етапах її формування, зокрема: організація ефективної діяльності працівників, всієї організації; сприйняття і розуміння себе та інших; вміння слухати, зацікавити, переконати; схвалення й визнання організаційної культури; здатність засвоювати нову культуру; мотивація; здатність до культурних змін, інновацій.

Аналіз отриманих результатів показав, що 84% студентів визнають актуальним і важливим цілеспрямоване формування управлінської культури на етапах вузівського навчання. При цьому 78% відзначили, що система освіти і виховання у вузі не орієнтована, на їхню думку, на формування необхідного рівня розвитку управлінської культури.

Узагальнений психологічний портрет особистості студентів з вираженим лідерським профілем по тесту Кеттела характеризується наступними параметрами: високий рівень наполегливості, відповідальності, самостійності, впевненості в собі, сміливості, креативності.

За результатами опитування менеджерів соціальної сфери встановлено, що найбільш важливими для респондентів виявилися можливості самореалізації, надані становищем в організації. Серед переваг, якими характеризується робота на керівній посаді 76,92% опитуваних респондентів указали на творчий характер роботи, а 45,38% – на широкі професійні перспективи. Серед негативних факторів, характерних для управлінської діяльності взагалі, керівникам особливих незручностей завдають: високе емоційне й психологічне навантаження (57,69% респондентів); висока відповідальність за прийняті рішення й організацію їх виконання (34,62%); необхідність постійного контролю за діями підлеглих (25,38%); професійне вигорання (12,31%).

Проведення тренінгових вправ сприяли позитивним зрушенням провідних особистісних лідерських якостей; посиленні здорового інтересу до проблеми; прагненні до самоосвіти; накопиченні теоретичних знань і практичних навичок з підвищення управлінської культури.

Встановлено, що зв'язок лідерства та управлінської культури не є прямим, так як опосередкований суб'єктивними якостями і зовнішніми об'єктивними умовами. Саме тому лідерство лише створює передумови для того, щоб бути вирішальним чинником підвищення управлінської культури.

Проведене дослідження не охопило усіх аспектів даної проблема, яка є актуальною і необхідною. Найбільш пріоритетними в плані подальшої розробки управлінської культури, на думку автора, можуть виступати наступні аспекти:

1. Вимагають більш детального програмного вивчення механізму використання лідерства в якості чинника, що сприяє цілеспрямованому розвитку управлінської культури особистості. Недостатньо розроблені методики оцінки управлінської культури, рівня її сформованості для керівників різного рівня, рангу.

2. Предметом серйозного дослідження можуть виступати питання, пов'язані із системою підготовки фахівців, створенням умов для формування управлінської культури як професійної якості керівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаир Д. Джон Адаир о менеджменте и лидерстве : [пер. с англ.] / Дж. Адаир ; под ред. П. Томаса. – М. : Эксмо, 2007. – 208 с.
2. Адаир Д. Психология лидерства / Д. Адаир. – М. : Эксмо, 2005. – 352 с.
3. Аксененко Ю. И. Социальная психология управления / Ю. И. Аксененко, В. Н. Каспарян, С. И. Самыгин. – Ростов н/Д. : Феникс, 2001. – 510 с.
4. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера / В. И. Андреев. – М. : Народное образование, 1995. – 370 с.
5. Андреева Г. И. Социальная психология / Г. И. Андреева – М. : Аспект Пресс, 2001. – 358 с.
6. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. / Т. Ю. Базаров. – М. : Мастерство, 2005. – 224 с.
7. Белецкий Н. П. Менеджмент : Основы лидерства / Н. П. Белецкий. – Мн. : Новое знание, 2012. – 250 с.
8. Беляцкий Н. П. Менеджмент. Основы лидерства : учебное пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2015. – 352 с.
9. Бендер П. Лидерство изнутри / П. Бендер, Э. Хеллман – Мн. : Новое знание, 2005. – 304 с.
10. Беннис У. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения / У. Беннис, Р. Томас. – М. : Вильяме, 2006. – 208 с.
11. Беннис У. Лидеры / У. Беннис, Б. Нанус. – М. : Академия, 2001. – 186 с.
12. Берн Э. Лидер и группа / Э. Берн. – Екатеринбург : Литур, 2001. – 320 с.
13. Биркенбиль В.Ф. Как добиться успеха в жизни : [пер. с нем.] / В.Ф. Биркенбиль. – М. : СП «Интерэксперт», 2012. – 139 с.

14. Браткин А. 10 продаваемых тренингов / А. Браткин, И. Скоробогатова. – М. : Генезис, 2014. – 205 с.
15. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2014. – 288 с.
16. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М. : Дело, 2011. – 312 с.
17. Главацька О. Л. Менеджмент соціальної роботи : теорія та практика : навчально-методичний посібник / О. Л. Главацька. – Тернопіль : Вектор, 2015. – 616 с.
18. Главацька О. Л. Основи самовиховання особистості : навчально-методичний посібник / О. Л. Главацька. – К. : Кондор, 2008. – 206 с.
19. Гончарук Н. Формування якостей керівника у державному управлінні // Вісн. НАДУ. – 2013. – № 3. – С. 137–147.
20. Данильчук Л. А. Основы имиджа и этикета : учебное пособие / Л. А. Данильчук. – К. : Кондор, 2004. – 230 с.
21. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М. : Бином, 2014. – 800 с.
22. Джулиани Р. У. Лидерство / Р. У. Джулиани. – М. : Мирамакс, 2012. – 408 с.
23. Евтихо О. В. Стратегии и приемы лидерства : теория и практика / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 238 с.
24. Евтихов О. В. Практика психологического тренинга / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2013. – 256 с.
25. Евтихов О. В. Тренинг лидерства / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 256 с.

26. Єлізарова І. О. Секрети ділового успіху : навчальний посібник / І. О. Єлізарова. – К. : Кондор, 2014. – 80 с.
27. Жариков Е. С. Психологія управління : книга для керівника і менеджера по персоналу / Е. С. Жариков. – М. : МЦФЗР, 2012. – 512 с.
28. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – К. : Вища шк., 2014. – 223 с.
29. Жуков Ю. М. Методи практичної соціальної психології : Діагностика. Консультування. Тренінг / Під ред. Ю. М. Жукова. – М. : Аспект Прес, 2008. – 244 с.
30. Журавська Л. М. Соціально-психологічний тренінг : розвиток якостей особистості працівників сфери туризму : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / Л. М. Журавська. – К. : Слово, 2006. – 312 с.
31. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках : советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Лотар Зайверт. – М. : Интерэксперт, 2005. – 266 с.
32. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник : навчальний посібник / І. В. Іванова. – К. : КНТЕУ, 2011. – 107 с.
33. Каганець І. В. Психологічні аспекти в менеджменті / І. В. Каганець. – К. : Port-Royal ; Тернопіль : Мандрівець. – 2007. – 204 с.
34. Казанцев А. К. Основы менеджмента. Практикум : учебное пособие / А. К. Казанцев, В. И. Малюк, Л. О. Серова. – [2-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 268 с.
35. Казанцев А. К. Практический менеджмент в деловых играх, ситуациях, задачах и тестах : учебное пособие / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных, Л. С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 367 с. – (Высшее образование).
36. Как добиться успеха : практические советы деловым людям / под общ. ред. В. Е. Хруцкого. – М. : Республика, 2011. – 510 с.
37. Карделл Ф. Д. Психотерапия и лидерство / Ф. Д. Карделл. – СПб. : Речь, 2000. – 234 с.

38. Карпов А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М. : Гардарики, 2003. – 584 с.
39. Каунт Д. Организуй себя / Д. Каунт ; [пер. с англ. В. И. Павличенко]. – СПб. : Нева, 2003. – 186 с.
40. Киршева Н. В. Психология личности : тесты, опросники, методики / Н. В. Киршева, Н. В. Рябчикова. – М. : Геликон, 2015. – 332 с.
41. Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я : научно-практическое пособие / М. В. Кларин. – М. : Дело, 2012. – 224 с.
42. Коваленко С., Харченко І. Ефективні методи управління колективом – важлива складова державної влади // Зб. наук. пр. УАДУ. – К., 2009. – Вип. 1. – С. 237-241.
43. Кристофер Э. Тренинг лидерства / Э. Кристофер, Л. Смит – СПб. : Питер, 2011. – 320 с.
44. Кристофер Э. Тренинг лидерства : [пер. с англ.] / Э. Кристофер, Л. Смит. – СПб. : Питер, 2013. – 320 с. – (Эффективный тренинг).
45. Кричевский Р. Л. Динамика группового лидерства // Вопросы психологии. – 2010. – № 2. – С. 64-74.
46. Кричевский Р. Л. Если вы – руководитель / Р. Л. Кричевский. – М. : Дело, 2008. – 400 с.
47. Ксенчук Е. В. Технология успеха / Е. В. Ксенчук, М. К. Киянова. – М. : Дело ЛТД, 2003. – 192 с.
48. Кудряшова Е. В. Лидер и лидерство : исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли / Е. В. Кудряшова. – Архангельск : ГМПУ им. М. В. Ломоносова, 2006. – 256 с.
49. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент / И. Кузьмин. – М. : Технологическая школа бизнеса, 2012. – 189 с.

50. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : НУ «Львівська політехніка» : Інтелект-Захід, 2012. – 228 с.
51. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха : учебное пособие для студ. вузов / В.И. Курбатов. – Ростов н/Д. : Феникс, 1995. – 416 с.
52. Ландсберг М. Лидерство. Видение, вдохновение и энергия / М. Ландсберг. – М. : Эксмо, 2014. – 224 с.
53. Личность. Карьера. Успех. – СПб. : Диамант : Золотой век, 1996. – 608 с.
54. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник / В. С. Лозниця. – К. : ЕксОб, 2011. – 240 с.
55. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учебное пособие / Н. П. Лукашевич. – [2-е изд., испр.]. – К. : МАУП, 2002. – 360 с.
56. Макаров В. В. Социальное управление / В. В. Макаров. – М. : Просвещение, 2010. – 240 с.
57. Макмахон Г. Тренинг уверенности в себе / Г. Макмахон. – М. : Эксмо, 2002. – 208 с.
58. Максвелл Д. С. Воспитай в себе лидера / Д. С. Максвелл. – Мн. : Попурри, 2015. – 400 с.
59. Максвелл Д. С. Обязательное качество лидера / Д. С. Максвелл. – Мн. : Попурри, 2014. – 176 с.
60. Максвелл Д. С. Создай команду лидеров / Д. С. Максвелл – Мн. : Попурри, 2015. – 368 с.
61. Макшанов С. И. Психология тренинга : Теория. Методология. Практика : Монография / С. И. Макшанов. – СПб. : Образование, 2007. – 238 с.
62. Малявин В. В. Искусство управления / В. В. Малявин. – М. : Астрель, АСТ, 2014. – 430 с.

63. Мамонтов С. Ю. Поверь в себя. Тренинг уверенности в себе / С. Ю. Мамонтов. – СПб. : Питер, 2001. – 160 с.
64. Менегетти А. Психология лидера / А. Менегетти. – М. : Онтотпсихология, 2004. – 258 с.
65. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений / Ф. Н. Русинова [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 351 с. – (Высшее образование).
66. Не повторяй ошибок : практические советы руководителю / сост. И. В. Липсиц. – М. : Экономика, 2008. – 252 с.
67. Нестеренко Л. Соціально-психологічний тренінг як елемент удосконалення комунікації державних службовців // Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення : Матеріали наук.-практ. конф. за міжнародною участю (31 травня 2005р., Київ). – К. : НАДУ, 2005. – Т.1. – С.294-296.
68. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : навчальний посібник / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 218 с.
69. Рафел М. Как завоевать клиента / М. Рафел, Р. Рафел. – СПб. : Питер Пресс, 2016. – 352 с.
70. Рибалка В.В. Психологія розвитку творчої особистості : навч. посібник / В.В. Рибалка. – К. : ІСДОУ, 1994. – 112 с.
71. Родченко В. В. Менеджмент : навчальний посібник / В. В. Родченко, В. О. Новак. – К. : НАУ, 2001. – 400 с.
72. Секреты умелого профессионала / сост. И. В. Липсиц. – М. : Экономика, 2011. – 320 с.
73. Семиченко В. А. Психологія особистості / В. А. Семиченко. – К. : Ешке О. О., 2001. – 427 с.
74. Семиченко В. А. Психологія соціальних відносин / В. А. Семиченко. – К. : Магістр-S, 1999. – 168 с.

75. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навчальний посібник. – К. : ДЦССМ, 2003. – 276 с.
76. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
77. Тесты и методики деловых игр для менеджера : сборник / А. Б. Боровский, И. А. Грабская. – К. : МАУП, 1994. – 204 с.
78. Туленков Н. В. Введение в теорию и практику менеджмента : учебное пособие / Н. В. Туленков. – К. : МАУП, 1998. – 196 с.
79. Турнер Д. Ролевые игры : практическое руководство / Дэвид Турнер. – СПб. : Питер, 2002. – 352 с.
80. Филиппов А. В. Работа с кадрами. Психологический аспект / А. В. Филиппов. – М. : Просвещение, 1990. – 168 с.
81. Хагеманн Г. Руководство по мотивации : [пер. с англ.] / Гизела Хагеманн. – М. : НИРРО, 2003. – 213 с.
82. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
83. Швальбе Б. Личность, карьера, успех : пер. с нем. / Б. Швальбе, Х. Швальбе. – М. : Прогресс-Интер, 2013. – 256 с.
84. Щекин Г. В. Планирование и организация работы с персоналом : учебное пособие / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 1993. – 92 с.
85. Щекин Г. В. Теория социального управления : монография / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 1996. – 408 с.
86. Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства / Е. С. Яхонтова. – М. : ТЕИС, 2012. – 501 с.