

Г. А. Дмитренко,

д. е. н., професор кафедри управління персоналом, Державний Вищий навчальний заклад "Університет менеджменту освіти" Національної академії педагогічних наук України

С. В. Мудра,

к. пед. н., доцент, Національний Університет Біоресурсів та Природокористування України

## ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУРАХ

G. Dimitrenko,

Doctor of Economics, professor of human resources management, State Higher Educational Institution "University Education Management" National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine,

S. Mudra,

Ph.D., Associate Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

### FORMATION OF INNOVATION MANAGEMENT PERSONNEL MAN-GOVERNMENT STRUCTURES

*Розкрито сутність та обґрунтовуються шляхи поступового переходу вітчизняного менеджменту до економічно і соціально ефективної системи людиноцентричного управління трудовим потенціалом організацій незалежно від профілю і масштабу їх діяльності, в першу чергу — державних структур.*

*The essence is justified through the gradual transition of the domestic management of economically and socially efficient system of man-labor potential management organizations of any size and profile of their activities, first of all — government agencies.*

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

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

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ще не всім зрозуміло, що всі невдачі України на шляху побудови політично та економічно міцної держави обумовлені одним надважливим фактором, а саме низькою ефективністю системи державного управління, в першу чергу — діяльністю органів влади.

Глибоку сутність ефективного управління вперше і дуже просто розкрив ще "величайший ум древности" Аристотель, якому належить дуже відоме твердження: "Благо при всех обстоятельствах зависит от соблюдения двух условий: одно из них — правильное установление задачи и конечной цели всякого рода деятельности, второе — отыскание всякого рода средств, ведущих к конечной цели" [1].

У цій статті ми більше зосередимося на пошуках вирішення другої задачі ("отыскание всякого рода средств, ведущих к конечной цели"), маючи на увазі, що спроби вирішення першої проблеми через визначення кінцевих результатів діяльності владних структур вже було здійснено раніше [2].

Не має сенсу доводити, що ключовим засобом досягнення цілей є людський, точніше, трудовий потенціал, якщо зуміти його задіяти оптимальним чином.

Дійсно, виробництво благ обумовлюється трьома факторами: фінансовими ресурсами, технологіями та іншими матеріальними ресурсами, а також (головне),

трудовим потенціалом. Але фінансові ресурси можна позичити, технології та матеріальні ресурси — купити. Трудовий потенціал можна тільки зуміти сформувати і використовувати оптимальним чином через ефективний менеджмент.

Для вітчизняного менеджменту (управління взагалі) принципово невирішеною до сьогоднішнього дня проблемою завжди була і є проблема оптимального використання потенціалу людини в інтересах як організації (роботодавця і суспільства), так і самої людини. Саме тому минула економіка радянських часів при великому багатстві природних ресурсів, а також діюча економіка України при наявності далеко не бідного природного потенціалу за своєю продуктивністю у разі відставала і відстає від розвинених країн світу. Виникає необхідність сконцентруватися на вирішенні цієї проблеми, якщо мова йде про модернізацію всієї діючої системи державного управління.

#### СТАН ВИВЧЕНОСТІ ПРОБЛЕМИ

Проблемі управління персоналом організацій присвячено безліч праць вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків. В останні роки поняття "система управління персоналом" все більше пов'язують з поняттям "культура" управління персоналом чи трудовим потенціалом [2], [3], [4], [5]. За своєю сутністю це правомірно,

бо поняття "культура" більш широке і глибоке, ніж "система". Але "система" є ключовою організаційно-діяльнісною складовою "культури" і більш конкретно відображає її ознаки і вплив на формування саме культури.

Більшість вітчизняних вчених у своїх працях відзначають недостатню ефективність діючої системи управління персоналом в організаціях, в тому числі й державних структурах, і, відповідно, низький рівень управлінської культури в цьому контексті. Але практично не розглядають глибинні причини такого стану і основні перспективи суттєвого покращення ситуації.

Виникає необхідність зробити більш ґрунтовний аналіз причин низької ефективності діючої системи персоналом організації. Потрібно також розглянути можливість розвитку цієї системи до рівня оптимального використання трудового потенціалу, в тому числі з урахуванням зарубіжного досвіду ефективного управління. Під оптимальним розуміється найбільш повне використання потенціалу працівників одночасно як в інтересах роботодавця, так і самореалізації самих працівників.

## МЕТА СТАТТІ

Метою цієї статті є визначення сутності діючих в Україні "систем" управління персоналом як органічної складової певної культури з точки зору їх ефективності та розкриття перспектив переходу до економічно та соціально ефективною системи управління з використанням переваг синергізму в контексті людиноцентричної культури управління персоналом.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Що означає "ефективно управляти людським (трудо-вим) потенціалом організації?" Є дві відповіді на це запитання, одна з яких знаходиться на поверхні, а друга має глибоке коріння, які сьогодні мало хто усвідомлює.

Перша відповідь має наступні ознаки: якщо працівник за своїми професійно-особистими якостями та професійним знанням і вмінням відповідає виконуваним функціям, бачить кінцеві результати діяльності, повністю забезпечений засобами та має потужну мотивацію до їх досягнення (включаючи матеріальні стимули, комфортний мікроклімат, умови праці, кар'єрний зріст), не має сумніву, що його труд буде ефективним. Тобто будуть максимально використанні потенціал працівників в інтересах як його самого, так і роботодавця з точки зору співвідношення продуктивності праці і витрат.

Друга відповідь пов'язана з корисними витратами робочого часу у трудовій діяльності в контексті додержання закону економії часу і енергії. Він є природним законом суспільного розвитку людства, значущість якого важко переоцінити. Наприклад, весь науково-технічний прогрес виник як наслідок дії цього закону (починаючи з виробництва пороку, колеса, двигуна, пароплавів, потягів, автомобілів, літаків, телефонів, телевізорів, мобільних телефонів, комп'ютерів, Інтернету та багато іншого). Так чи інакше, тим чи іншим засобом, але всі ці знахідки дозволяють економити час і енергію.

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

Тому дуже важливо корисно використовувати час взагалі, та робочий час особливо, бо це впливає на виробництво тих чи інших суспільних благ. Тобто, ефективною буде та праця, яка використовується з користю робочий час (за прикладом далеко ходити не треба: "час — гроші" виникло за технологією Ф. Тейлора, яка спонукала працівників економити час і енергію через нормування праці та зв'язок його з винагородою).

Таким чином, щоб ефективно управляти трудовим потенціалом організацій (державних структур), потрібно сформулювати умови для максимального використання потенціалу персоналу через самореалізацію працівників у сфері трудової діяльності на основі корисного використання робочого часу і енергії при досягненні кінцевих результатів (тобто в інтересах роботодавця і суспільства).

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

З позицій ідеології еколюдиноцентризму [2], [7] ефективним є таке управління персоналом, коли цілі організації успішно досягаються в контексті підвищення рівня самореалізації кожного окремого працівника у сфері трудової діяльності. Тобто успіх організації досягається не за рахунок узурпування влади в тих чи інших руках, постійного адміністративного тиску та контролю, нагнітання страху на працівників (що в умовах безробіття діє безперечно). Це може забезпечити успіх на певний період. Але мова йде про досягнення безперервних успіхів за рахунок добровільної творчої і повної самовіддачі працівників при виконанні кожного завдання в межах досягнення загальних цілей. Яким чином таке може трапитися? Тільки тоді, коли створяться певні умови, які будуть сприяти повній реалізації трудового потенціалу кожного окремого і всіх разом працівників в організації. Треба зробити так, щоб зовнішні для працівника умови спонукали його робити те, що він природно здатен робити згідно своїх потреб. Це ідеал зовнішнього середовища і оточуючого соціуму, до формування якого треба прагнути керівникам організації незалежно від масштабу і профілю діяльності останніх.

Тобто, мова йде вже про певну культуру управління персоналом, формування якою ніколи не було пріоритетним вектором удосконалення системи управління організації у державі взагалі та зокрема у національній економіці. Причина такого стану має ментальні коріння, які пов'язані з ігноруванням праці та його носія — людини як первинного фактору багатства країни (але це вже окрема тема наукових досліджень). Доказом такої ментальності є дуже низька винагорода за працю, яка історично склалася на території країни, а наслідком — певна культура управління персоналом, яка базується не на спонуканні, а на примушуванні тими чи іншими засобами до активної праці. Таку систему управління персоналом, в якій діє чітка ієрархічна структура взаємовідносин керівник — підлеглий, має назву "Система адміністративного тиску". Вона жорстко діє у державних структурах і суттєво — у комерційних організаціях. Тобто, вона повністю домінує у вітчизняній системі управління. В економічно розвинених країнах діє, як правило, система цільового управління персоналом, яка є органічною складовою загальної культури управління організацією за цілями та результатами. Така культура є домінуючою в цих країнах. Але це не означає, що повністю відсутня культура адміністративного тиску, яка ситуаційно використовується в певних випадках (у форсмажорних обставинах).

У цих розвинених країнах з кінця ХХ століття ведуться пошуки ще більш ефективної культури управління персоналом, ознаки якої вже визначені. Вона базується на акмеологічному підході до розвитку людини ("акме" — вершина розвитку) та певному згладжуванню ієрархії взаємовідносин керівник — підлеглий і формуванню їхніх відносин як партнерів при рішенні загальних проблем. Це стає підґрунтям для поступового становлення вищої за якістю культури управління персоналом, при якій суттєвим чином розкривається і використовується трудовий потенціал людини в інтересах

самого працівника та одночасно в інтересах організації, тобто роботодавця, споживача, суспільства.

Мова йде про соціально та економічно ефективну систему людиноцентричного управління персоналом, яка формується в умовах специфічної сумісної взаємодії всіх учасників процесу виготовлення цінного кінцевого продукту (блага) для задоволення різного роду суспільних потреб.

Нижче спробуємо надати стислу характеристику кожної з тріади вищезазначених систем управління персоналом через розкриття змісту відповідних моделей.

## Модель системи адміністративного тиску

Сутність цієї моделі зводиться до безперервного тиску зверху вниз керівників на підлеглих через велику кількість розпоряджень (які не завжди забезпечують рішення необхідних задач), часте проведення різного роду засідань, постійний контроль виконання проміжних етапів та інше. Оскільки таке управління здійснюється в умовах невизначеності кінцевих результатів діяльності, це обумовлює слабкість зворотного зв'язку в системі управління. Тобто, кожний підлеглий чітко підкорюється розпорядженням своїх керівників, а саме: керівники не відповідають за кінцеві результати своєї діяльності, бо ці результати не визначено.

На жаль, саме ця розповсюджена модель, яка обумовила неефективність системи державного управління в минулому в радянські часи і діє сьогодні в Україні, не дозволяє реалізувати повною мірою людський потенціал.

Дійсно, наслідки функціонування такої моделі у системі державного управління вражають своїми негативом як для держави в цілому, так і більшості працівників.

По-перше, невизначеність до сьогоднішнього кінцевих результатів діяльності владних структур "тягне" за собою відсутність відповідальності, що стає міцним підґрунтям для корупції (розглядається як підкуп посадових осіб та використання останніми своєї посади з метою особистого збагачення, маючи на увазі, що хабар і "відкат" та інше є інструментами корупції).

По-друге, невизначеність кінцевих результатів діяльності керівників інших структур (державних і недержавних форм власності) приводить до їх безвідповідальності при підборі працівників, які не обов'язково повинні бути професійно адекватними та інше. А тому має місце розповсюдження так званого "телефонного права". Самим керівникам у таких умовах не обов'язково бути компетентними, що відображається на їх відносинах з підлеглими.

По-третє, в таких умовах підлегли завжди будуть завантаженими кількістю дрібних робіт, які не обумовлені необхідністю досягти кінцевих результатів. Марні затрати праці і робочого часу мають велике розповсюдження там, де керує некомпетентність. Тобто, закон економії часу ніяк не 'спрацьовує' в цій моделі. Тому конкретна праця людей далеко не завжди корисна, а абстрактна праця через витрати часу та енергії далеко не завжди раціональна.

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

Таким чином, після розкриття сутності моделі "адміністративного тиску", можна зробити один, але надзвичайно важливий висновок.

Пануюча в Україні система управління персоналом в організаціях (у першу чергу, державних структурах) без зворотного зв'язку не дозволяла в минулому, не дозволяє сьогодні і не дозволить у майбутньому реалізувати в певній мірі трудовий і природний потенціал країни в інтересах більшості її громадян на основі закону економії часу та енергії. А це означає вічне і суттєве економічне відставання України від тих країн, у союз з якими вона прагне вступити.

Сутність системи цільового управління персоналом виходячи з вчення про двоїсту природу праці, якщо конкретна праця кожного працівника буде корисною, а абстрактна праця — раціональною, тоді можна говорити про високу продуктивність труда і суттєве використання трудового потенціалу.

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

Виникає питання: коли конкретна праця працівника буде завжди корисною? Відповідь: тільки тоді, коли його дії чітко орієнтовані на результат, який є органічною частиною суспільно-корисного кінцевого результату.

Саме кінцевий результат відображає рівень досягнення певної цілі діяльності всієї організації і обумовлює корисність праці.

Виникає друге питання: коли абстрактна праця працівника буде раціональною, тобто з раціональними затратами інтелектуальної, фізичної, емоційної енергії, а також робочого часу? Відповідь: тоді, коли працівник на "своєму місці" за природними якостями, а ще професійно підготовлений і потужно мотивований.

Модель системи цільового управління побудована таким чином, щоб забезпечити відповіді на ці два актуальні запитання, шляхом застосування спеціальних технологічних засобів на основі певних теоретичних положень.

Ключовою відмінністю системи цільового управління від системи адміністративного тиску є чітке органічне підкорення культури управління персоналом стратегічним цілям функціонування всієї організації. Тобто пріоритет стратегічного розвитку організації цілком визначає систему управління персоналом. Саме ця система забезпечує реалізацію всієї стратегії і є найважливішою органічною складовою всього стратегічного менеджменту, процес якого представлено на рисунку 1.

Особливе значення в цьому процесі є оцінка кінцевих результатів діяльності організації, досягненню яких присвячено конкретну працю працівників. Які вже зазначалося раніше, ключовою слабкістю системи адміністративного тиску є відсутність чітко визначених кінцевих результатів організацій, які класифікуються як суспільно-корисні, економічні, соціальні, екологічні і вимірюються кількісною мірою.

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

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

У такому випадку систему цільового управління персоналом потрібно завжди розглядати з позиції тої ключової ланки, яка забезпечує успіх через гнучкість, тоб-



Рис. 1. Процес стратегічного менеджменту в організації

то здатність перенастроюватися при зміні ситуації, в першу чергу, цілей.

Культура цільового управління персоналом організації (незалежно від масштабу і профілю діяльності), базується на реалізації чотирьох основоположних принципах, один з яких є системоутворюючим. Мова йдеться про принцип цілепокладання. Його системоутворююча роль полягає в тому, що досягненню цілей підкорюються дії всіх інших структурних елементів, які взаємодіють між собою таким чином, щоб досягти цих цілей через одержання проміжних результатів.

У системі цільового управління всі цілі, які постають перед всією організацією, декомпонуються. Тобто через певний інструмент — декларацію цілей — вони доводяться до кожного структурного підрозділу і до кожного окремого фахівця — виконавця. Тому конкретна праця фахівців в такому випадку не може бути не корисною на відміну від моделі адміністративного тиску, де до 40—50% конкретної праці працівників не несуть цільового навантаження. Мова йде, в першу чергу, про державні структури управління, де переважені дрібними роботами фактично створює подібну активної праці без цільового характеру, що обумовлює неефективне використання трудового потенціалу.

Другим основоположним принципом системи цільового управління персоналом є зворотній зв'язок за результатами праці. Мова йде про систематичну оцінку результатів праці, яка здійснюється різними методами, але завжди і обов'язково. Працівник повинен знати, чим завершується його робота через результат. Типовою оцінкою результатів діяльності фахівців у розвинених країнах на фірмах, заводах, установах є їх звіт за виконанні завдання за певний період (звичайно місяць). Цей звіт аналізує керівник і робить певні висновки з точки зору своєчасного і якісного виконання кожного зав-

дання. При цьому керівники підрозділів використовують кількісну оцінку ступеня своєчасності та якості виконання цих завдань по бальній шкалі. За кінцевими результатами оцінюються також діяльність керівників підрозділів та весь адміністративний апарат.

Третім основоположним принципом культури цільового управління є мотивація працівників до активної праці, якій надається особлива увага з точки зору використання розмаїття засобів спонукання персоналу до дії в напрямі досягнення цілей організації. Мова йде про те, що тільки матеріальне заохочення не завжди спрацьовує в умовах достатньо високої винагороди за працю, яка характерна для економічно розвинених країн. Тому постійно ведуться пошуки все нових і нових мотиваторів, які були б адекватними мотиваційним потребам працівників.

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

Сутність моделі цільового управління персоналом у схематичному вигляді представлена на рисунку 2.

Система цільового управління добре зарекомендувала себе в економічно розвинених країнах, забезпечивши їм економічні успіхи. Розповсюдженню цієї моделі сприяли як емпірична необхідність на рівні здорового глузду, так і праці видатного вченого, класика сучасного менеджменту П. Друкера [8], та інших зарубіжних вчених та практиків з менеджменту [9, 10].

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

Сутність системи людиноцентричного управління персоналом

Ця система управління персоналом базується на системі цільового управління, але сприяє більш повному використанню трудового потенціалу в інтересах самого працівника і роботодавця. Ця система тісніше пов'язана з діями окремої особистості щодо взаємодії з іншими працівниками в контексті їх взаємодоповнення і взаємозбагачення в умовах самоорганізації колективу.

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

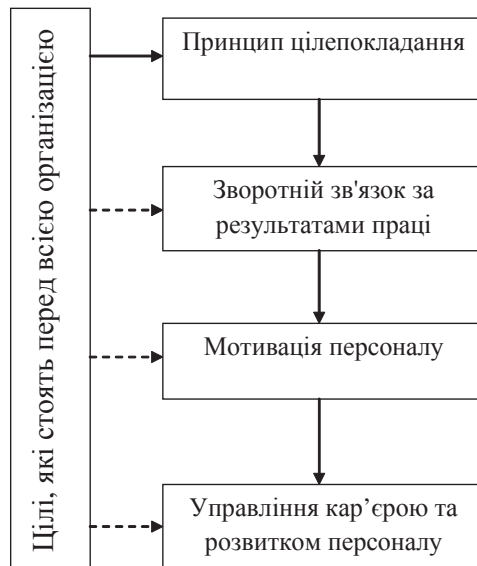


Рис. 2. Квадра основоположних принципів управління персоналом у моделі системі цільового управління

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

На погляд авторів, одержання неперервного синергетичного ефекту (на відміну від короточасного спалаху успіху на ентузіазмі) потребує не тільки знання того, як налагодити взаємодію на основі синергізму [11]. Треба ще, щоб топ-менеджер та підлеглі йому керівники відповідали за своїми лідерськими, комунікативними, організаторськими, моральними та іншими якостями сутності управлінської діяльності, пов'язаної зі впливом на людей. Тому мова йде про ефективних менеджерів, які знаходяться на своїх місцях та володіють методикою переходу на систему людиноцентричного управління.

На рисунках 3, 4, 5 представлено всі три системи управління персоналом, їх коротка сутність та наслідки функціонування.

Дві з цих систем є домінуючими: перша в Україні, друга — в абсолютній більшості економічно розвинених країн. Третя модель — це ідеальна модель, яка ще не стала домінуючою ні в одній з країн світу. Але перехід до неї від системи цільового управління можна здійснити успішно, якщо послідовно формувати спочатку атмосферу синергізму, потім поступово використовувати людиноцентричні інструменти реалізації основоположних принципів цілепокладання, зворотного зв'язку, цілеорієнтованої мотивації, управління кар'єрою та розвитком працівників. Тобто, посилювання довіри до керівництва та формування умов для самоорганізації колективу (групи) стають основними напрямками такого переходу. Зовсім інакше це бачиться у випадку переходу від системи адміністративного тиску.

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

Але якщо в комерційних організаціях є ключовий стрижень самоорганізації — прибуток як кінцева і об'єднуюча ціль (у випадку прозорості її розподілу), то у державних структурах такого стрижня немає. Сасе це обумовило розмиті відповідальність цих структур як підґрунтя для розгулу корупції. Тобто, перехід до системи людиноцентричного управління в комерційних організаціях, в першу чергу, пов'язаний з особистістю самого топ-менеджера, його бажанням досягати суттєвих успіхів за рахунок продуктивної праці персоналу (у кримінальній економіці це не зовсім не головний фактор). При цьому надважливе значення має його бажання навчитися одержувати синергетичний ефект за певною методикою, ключові складові якої представлені в навчальному посібнику [12].

Інша справа, коли розглядати діяльність структури державного управління, в першу чергу, владних структур на макрорівні (району), мезорівні (області), макрорівні (країни). Щоб здійснити перехід до моделі лю-

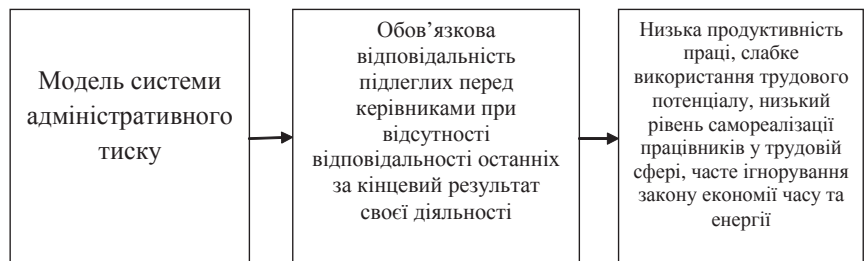


Рис. 3. Сутність системи адміністративного тиску на персонал

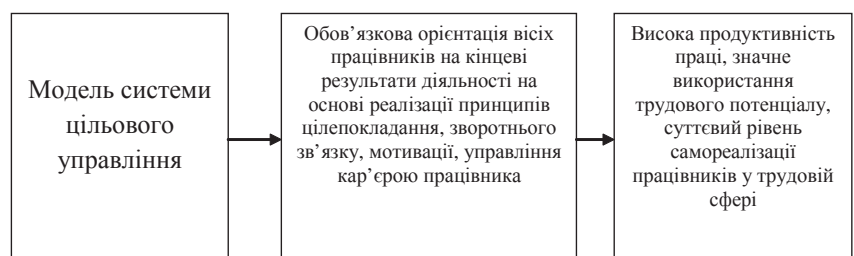


Рис. 4. Сутність системи цільового управління персоналом

диноцентричного управління, треба спочатку визначитись з кінцевим результатом діяльності цих структур. А це вже буде означати кардинальні зміни, які можливо здійснити еволюційним шляхом, що вже обґрунтується в науковій літературі [2]. Це буде початком повернення влади "обличчям" до людини.

Йдеться про показник якості життя громадян (ЯЖГ) сіл, селищ, міст, який вимірюється кількісною мірою на кваліметричній основі. Він характеризує ступінь задоволення основних потреб громадян, що в контексті ідеології людиноцентризму виражає рівень самореалізації особистості в всіх п'яти сферах її життєдіяльності. Інформацією для визначення ЯЖГ стають щорічні опитування населення за спеціальною анкетною.

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

## ВИСНОВКИ

За великим рахунком, підґрунтям нашої політичної незрілості та економічної відсталості є неефективне управління людським потенціалом країни взагалі і, зокрема, культура управління персоналом організації різкого масштабу і профілю діяльності, в першу чергу — органів державного управління на мікро-, мезо- і макрорівнях.

Головний недолік господарюючої у вітчизняному менеджменті системи управління персоналом пов'язаний, головним чином, з неможливістю у повній мірі використовувати трудовий потенціал працівників з урахуванням закону економії часу та енергії, що є наслідком безцільового управління за кінцевими результатами.

Тобто, якщо встати на шлях модернізації економіки і всієї системи державного управління, включаючи національну систему освіти, немає альтернативи відходу від моделі адміністративного тиску та переходу до моделі цільового управління з поступовим поглибленням в культуру людиноцентричного управління персоналом на основі використання переваг синергізму.

### Література:

1. Аристотель. Політика. Сочинения. — Т. 4. — М.: Мысль
2. Дмитренко Г.А. Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс: колект. монографія / За заг. ред. Г.А. Дмитренка. — К.: "ДКС-центр", 2014. — 240 с.
3. Лайкер Р. Корпоративна культура / Р. Лайкер, М. Хосеус / Пер. с англ. М. Самсонова. — М.: Альпіка Паблишерз, 2011. — 353 с.
4. Заренюк Н. Культура управління: учеб. пособ. / Н. Заренюк. — Минск: Высш. шк. — 1990. — 156 с.
5. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л.В. Васильченко. — Харків: Основа. — 2007. — 176 с.
6. Тимошко Г.М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія і практика: монографія / Г.М. Тимошко. — Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М. 2014. — 596 с.
7. Кремень В.Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі / В.Г. Кремень. — 2-ге вид. — К.: Знання України, 2011. — 520 с.
8. Друкер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. / П. Друкер. — М.: Техн. шк. бизнеса, 1994. — 200 с.

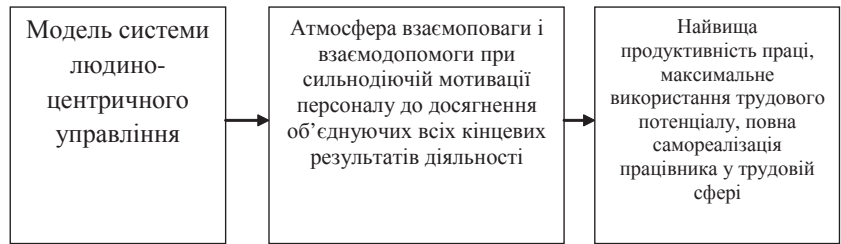


Рис. 5. Сутність людиноцентричного управління персоналом

9. Моррис Дж. Целевое управление организацией / Пер. с англ. Дж. Моррис. — М.: Сов. Радио, 1979. — 326 с.

10. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен и др. — М.: Прогресс, 1993. — 266 с.

11. Дмитренко Г.А. Універсальна технологія підвищення якості трудового потенціалу шляхом використання переваг синергізму в умовах самоорганізації // Монографія // Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу / Г.А. Дмитренко, Т.А. Ріктор. — К.: "Дорадо-Друк", 2012. — С. 47—73.

12. Дмитренко Г.А. Управління персоналом організації з використанням переваг синергізму: навч. посібник / Г.А. Дмитренко, О.Г. Шевчик, Я.А. Лук'янчук, В.В. Медвідь. — К.: Інформаційні системи, 2015. — 161 с.

### References:

1. Aristotle (1983), *Polityka. Sohineniia*. [Politics. Works], Vol.4, Mysl', Moscow, Russia.
2. Dmytrenko, G.A. (2014), *Liudynotsentrychna sistema derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: utopiia chy shans* [Man-system of governance in Ukraine: Utopia or chance: Collective. Monograph edited by G.A. Dmytrenko], "DKS-center", Kyiv, Ukraine.
3. Layker, R. and Khoseus, M. (2011), *Korporativna kul'tura*, [Corporate culture], Alpyka Pablysherz, Moscow, Russia.
4. Zarenjuk, N. (1990), *Kul'tura upravleniya*, [Culture Control], Vyssh. shk., Minsk, Byelorussia.
5. Vasil'chenko, L.V. (2007), *Upravlins'ka kul'tura i kompetentnist' kerivnyka* [Administrative culture and competence of manager], Basis, Kharkov, Ukraine.
6. Timoshka, G.M. (2014), *Orhanizatsijna kul'tura kerivnyka zahal'noosvitn'oho navchal'noho zakladu: teoriia i praktyka*, [Organizational culture head of an educational institution: theory and practice], Vydavets' PP Lysenko M. M., Nizhyn, Ukraine.
7. Kremen, V.G. (2011), *Filosofiiia liudyno tsentryzmu v osvith'nomu prostori*, [Man-centrism philosophy in educational space], 2nd ed., Znannia Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
8. Drucker, P. F. (1994), *Upravlenye, natselennoe na rezul'taty*, [Management, concentrated on results], Techno. HQ. business, Moscow, Russia.
9. Morris, J. (1979), *Tselevoe upravlenye orhanyzatsyey*, [Management of organization by results], Sov. Radio, Moscow, Russia.
10. Santalainen, T. and Voutylainen, E. (1993), *Upravlenye po rezul'tatam*, [Management by results], Progress, Moscow, Russia.
11. Dimitrenko, G.A. and Riktor, T.L. (2012), *Universal'na tekhnolohiia pidvyschennia yakosti trudovoho potentsialu shliakhom vykorystannia perevah synerhizmu v umovakh samoorganizatsii*, [Universale technology to improve the quality of labor potential by taking advantage of synergy in terms of self-organization], Dorado-Druk, Kyiv, Ukraine.
12. Dimitrenko, G.A. Szewczyk, O.H. Lukyanchuk, J.A. and Medvid', V.V. (2015), *Upravlinnia personalom orhanizatsij z vykorystanniam perevah synerhizmu*, [Management of organization using the synergy advantages], Information Systems, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 29.09.2015 р.