

## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА: СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

**Е.В. Павлова**

Новосибирский государственный  
университет экономики и  
управления – «НИНХ»

pavlovaelena1980@gmail.com

В статье автор анализирует культуру как фактор, способствующий решению проблем управления в условиях трансформирующегося российского общества. Управленческая культура рассматривается как часть общей культуры общества, которая оказывает влияние на субъектов управленческого взаимодействия. Показывается, что управленческая культура должна быть направлена на решение двух основных задач. Во-первых, на выявление ключевых личностных качеств работников, востребованных в условиях инновационной экономики. Во-вторых, на определение возможностей управленческой культуры в формировании работника, конкурентоспособного в новых условиях. В статье рассматривается перечень социальных качеств, которыми должен обладать работник в условиях инновационной экономики. Анализируются противоречия между требованиями, предъявляемыми к личности современными социоэкономическими условиями и представлениями руководителей о комплексе профессионально-личностных качествах, необходимых управляющей и управляемой структуры организации. Автор исследует такие основные критерии высокой управленческой культуры работника современной формации, как знание научных и организационных основ управления, способность принимать самостоятельные решения и реализовывать их в конкретных формах деятельности, умение эффективно пользоваться научным инструментарием управления, деловитость, дисциплинированность. На основе данных социологических исследований делается вывод о несоответствии отечественной управленческой культуры требованиям инновационной экономики. Обоснован комплекс условий, которые необходимо выполнять для оптимизации социального управления.

**Ключевые слова:** культура, управление, управленческая культура, ценности.

DOI: 10.17212/2075-0862-2016-1.2-146-152

Общество, или социум, проявляется и воспринимается через порождаемую им культуру. Самоутверждаясь и раскрываясь через культуру, общество вместе с тем закладывает перспективные пути своего развития, создает культурную основу для решения в будущем новых социальных проблем [8, с. 107]. «Культура выполняет роль императива, регулирующего социальное поведение в рамках любой долговременно существующей целостной группы людей» [10, с. 3].

Культура обновляет унаследованные из прошлого ценности и нормы с учетом происходящих в обществе изменений; транслирует их живущим поколениям; наделяет их определенными паттернами поведения, которые необходимо учитывать при решении задач управления [4, с. 85]. Кроме того, культура формирует целостность, которая обеспечивает социальную идентификацию индивида [10, с. 4].

Именно культура оказывает непосредственное воздействие на все сферы деятель-

ности организации, в том числе и на управление [5, с. 11]. В условиях становления информационного общества радикально изменились акценты идеологии управления. Вместо управления организациями пришла идеология организации пространства коммуникаций, а также методики интенсификации индивидуального потенциала [3, с. 145]. Успех организационно-управленческой политики, осуществляемой государством в хозяйственной сфере, определяется, по мнению О.А. Беленковой, управленческой культурой, включающей элементы мировой и отечественной культур, которые выступают в качестве целеориентирующих ценностей управленческой деятельности, а также ее методов и средств, направляющих деятельность субъектов управления в соответствии с закономерностями развития социума [1, с. 598]. В современной отечественной литературе понятие «управленческая культура» интерпретируется по-разному. Ряд исследователей рассматривают управленческую культуру «как часть общей культуры общества, связанную преимущественно с формированием управленческих знаний, суждений, чувств, настроений, управленческих концепций, навыков управленческого и организационного поведения на данном этапе развития общества, управленческой деятельности» [6, с. 243].

В информационном обществе особая роль принадлежит управленческой культуре, которая должна быть направлена на решение двух основных задач. Во-первых, выявление ключевых личностных качеств работников, востребованных в условиях инновационной экономики. Во-вторых, определение возможностей управленческой культуры в формировании работника, конкурентоспособного в новых условиях [1, с. 598].

О.И. Шкаратан предложил необходимый перечень социальных качеств, которыми должен обладать работник в условиях инновационной экономики [9, с. 30–31]:

- готовность к постоянной инновационной деятельности;
- подготовленность к обработке и оценке большого объема информации;
- умение ориентироваться в экстремальных ситуациях, принимать нестандартные решения, анализировать возникающие проблемы;
- готовность к сочетанию личных и групповых интересов, установлению контактов внутри своей группы и с другими коллективами;
- инициативность, предприимчивость;
- готовность к постоянному повышению квалификации;
- сочетание технической и гуманитарной культуры;
- профессионально-квалификационная и территориальная мобильность.

Однако результаты исследования, проведенного Е.Ю. Бикметовым, указывают на существование противоречия между требованиями, предъявляемыми к личности современными социоэкономическими условиями, и представлениями руководителей о комплексе профессионально-личностных качеств, необходимых управляющей и управляемой структурам организации. Идеальный представитель управляемой структуры, т. е. подчиненный, по мнению руководителей, должен обладать следующими качествами: «компетентность и профессионализм» (90,5 %), «ответственность» (78,6 %), «работоспособность» (64,3 %), «исполнительность» (63,1 %). Такие же качества подчиненных, как честность, открытость, способность к самообразованию, принципиальность, склонность к инно-

важностному поведению получили значительно меньше выборов.

Что касается представлений о деловых и личностных качествах, которыми должен обладать руководитель, ответы респондентов распределились следующим образом. В отношении личностных качеств наибольшее число выборов получили: «ответственность» (65,5 %), «уверенность в себе» (60,7 %), «нацеленность на результат» (52,4 %). Взгляды руководителей на деловые качества, которыми должен обладать управленец, выстраиваются в следующий ряд: «способность оперативно принимать решения» (56 %), «способность проявлять уважение к личности, ее правам и достоинству» (47,6 %), «умение распределять задания по силам и возможностям исполнителей и способности разрешать конфликтные ситуации» (35,7 %). Значительно меньше выборов было сделано в отношении таких качеств руководителя, как способность самостоятельно отвечать за принятое решение, способность рисковать, не ожидая указания «сверху», умение убедить в правильности своей позиции.

Таким образом, актуализация требований к интеллектуализации содержания управленческой деятельности и способности к творчеству, связанному с инновациями, не находит доминирующего отражения в сознании управленцев [2, с. 70–71].

Вместе с этим, как считает О.И. Шкаратан, особую роль в формировании трудового потенциала, в том числе его инновационной составляющей, обеспечивает национальная культура, формирующая устойчивые поведенческие стереотипы работника. Среди всех элементов национальной культуры в современном промышленном производстве на деятельность человека в наибольшей степени влияют система

ценностей данного общества, социальные нормативы и трудовые традиции, сформировавшиеся в течение всей истории данного народа. Система ценностей является универсальной мотивационной структурой, имеющей определенный национальный колорит [9, с. 31–32].

Обоснованием данного тезиса служит исследование по проблеме «Культура труда и культура управления в СССР», проведенное как экспертный опрос среди управленцев высокого ранга одного из оборонных министерств. Экспертам предлагалось выбрать характеристики рабочей силы, наиболее распространенные у определенной группы работников. Результаты исследования позволили предположить, что большинство работников отличалось склонностью к новаторству, оригинальным решениям и рационализаторству, профессиональной универсальностью, склонностью к риску, быстрой реакцией на смену обстоятельств и способностью к интенсивному труду, т. е. теми качествами, которые необходимы для прорывного экономического развития. Вместе с тем отмечены качества, которые слабо соотносятся с требованиями современной экономической ситуации: неспособность к монотонному стереотипному труду, недостаточные дисциплинированность, собранность, организованность; низкий уровень личных притязаний, отторжение индивидуальных форм труда. Данные результаты подтверждают мысль о том, что достигательно-индивидуалистические ценности малозначимы для русского человека. Однако, как утверждает автор, полезно обратить внимание на специфическую группу качеств, имеющих широкое распространение среди русских работников, а именно стремление к совместной коллективной работе, чувство причастно-

сти к общему делу, готовность подчиниться неформальному лидеру. Данный комплекс качеств образует систему традиционных установок русского работника [9, с. 46–47]. В этой ситуации очень важна именно культура управления, которая должна ориентироваться на национальное своеобразие культуры труда.

Управленческая культура – это не просто набор черт образовательного или профессионально-квалификационного характера. Она не сводится к образованности, деловитости и личной организованности управленца. Управленческая культура – более емкое и глубокое явление, выражающееся в гуманистической направленности поведения, целеустремленности, морально-этической зрелости, ответственности и достоинстве личности. Основными критериями высокой управленческой культуры работника современной формации названы следующие:

– знание научных и организационных основ управления, теории и практики стратегического, антикризисного и инновационного менеджмента, управления персоналом и трудового права;

– способность принимать самостоятельные решения и реализовывать их в конкретных формах руководящей, организационно-распорядительной и контрольно-надзорной деятельности;

– умение эффективно пользоваться научным инструментарием стратегического и оперативного целеполагания, перспективного и ситуационного, антимонопольного и антикризисного управления;

– деловитость, дисциплинированность в сочетании с ответственным отношением к служебным обязанностям, способность качественно осуществлять организационно-управленческие функции как в обыч-

ных, так и в нестандартных, экстремальных ситуациях;

– способность обеспечивать гибкое коллективное сотрудничество для достижения поставленной цели при оптимальных затратах материально-финансовых, социальных и моральных ресурсов людей [7, с. 44].

Однако в исследовании Е.В. Охотского, посвященном самооценке организационно-управленческих умений и навыков государственных служащих, большинство опрошенных констатируют дефицит таких качеств, как гибкость, умение адекватно оценить ситуацию и оперативно принять самостоятельное решение, способность пойти на компромисс, тактичность и коммуникабельность. Значительно больше выборов получили такие качества, как аккуратность и организационные умения (82 %). Также большинство респондентов настаивает на обладании такими качествами, как трудолюбие, умение работать с документами, контролировать исполнение.

Итак, данное исследование также подтверждает, что доминирующий в настоящее время тип управленческой культуры определяется традиционными ценностями командно-административной системы. Служащий – это компетентный исполнитель, от которого не требуется проявление инициативы; он отвечает за определенный сектор работы и не принимает участие в принятии управленческих решений. Кроме того, необходимыми качествами являются дисциплинированность без творческих способностей и ориентированность на мнение начальства [7, с. 44–46].

Современная российская управленческая культура, сформировавшаяся в условиях «классического» индустриально-конвейерного производства, существенно отстает от требований «прорывной» модер-

низации экономики страны. Отечественный менеджмент по-прежнему ориентируется на авторитаризм и административные методы, что не соответствует ни технологическим условиям производства, ни принципам рыночной регуляции хозяйственной деятельности, а главное – самоощущениям и потенциам русского работника. До сих пор отсутствует национальная модель менеджмента, учитывающая этнокультурную специфику отечественной рабочей силы, ее сильные и слабые стороны. Наряду с преобладающим на практике господством советских приемов организации и управления в сфере подготовки руководящих кадров зачастую наблюдается бездумное копирование западных управленческих схем [9, с. 49–50].

Для оптимизации социального управления средствами культуры в условиях трансформирующегося российского общества необходимо соблюдать ряд условий:

– управление должно осуществляться с учетом национальных интересов с сохранением истоков культуры их развития;

– компетентность руководства и знания, основанные на использовании достижений различных научных дисциплин, должны быть неотъемлемой частью системы управления, особенно компетентность в понимании законов развития общества, общественных отношений;

– в системе управления в качестве ведущего фактора особенно необходимо учитывать творческий человеческий фактор, который обеспечивает инновационный подход в решении возникающих проблем;

– использование достижений зарубежного опыта в области управления, адекватного российской национальной специфике.

Таким образом, проблема формирования управленческой культуры существует, так как не выработан отечественный подход к механизму развития культуры предприятий с учетом национальной специфики. Отсталость управленческой культуры не в состоянии решать новые проблемы старыми методами. Для этого необходимы обновление знаний, переосмысление ценностей, изменение мировоззрения людей, а также новые методы оценки происходящих событий.

### Литература

1. Беленкова О.А. Роль базовых ценностей мировой и национальной культуры в социальном управлении // Вестник Башкирского университета. – 2012. – Т. 17, № 1 (1). – С. 598–601.
2. Бикметов Е.Ю. Культура управления как объект социологического познания // Социологические исследования. – 2014. – № 9. – С. 69–72.
3. Войтов В.А., Мирский Э.М. Неожиданные социологические проблемы современного этапа научно-технического прогресса // Общественные науки и современность. – 2012. – № 2. – С. 144–154.
4. Диев В.С. «Две культуры» в современном управлении // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Философия. – 2006. – Т. 4, вып. 2. – С. 82–87.
5. Егоров Ю.А. Философия управления: монография. – Москва: МИЭТ, 2002. – 299 с.
6. Основы социального управления: учебное пособие / А.Г. Гладышев и др.; под ред. В.Н. Иванова. – М.: Высшая школа, 2001. – 271 с.
7. Охотский Е.В. Управленческая культура государственного служащего современной формации // Право и управление. XXI век. – 2009. – № 4 (13). – С. 41–51.
8. Русланов В.А. Традиции и инновации в культуре управления изменяющегося общества // Социодинамика культуры управления. – Саратов: Газета, 1994. – С. 107–110. – (Управление, экономика, культура; вып. 1).

9. Шкаратан О.И. Русская культура труда и управления // *Общественные науки и современность*. – 2003. – № 1. – С. 30–54.

10. Штуден А.А. Патология культуры: опыт социальной диагностики. – Новосибирск: НГУЭУ, 2005. – 220 с.

## MANAGEMENT CULTURE: STATE, PROBLEMS, DEVELOPMENT PROSPECTS

**E.V. Pavlova**

Novosibirsk State University  
of Economics and Management  
pavlovaelena1980@gmail.com

The author analyzes culture as a factor that facilitates a solution to the management problem in conditions of transforming Russian society. Management culture is considered as a part of the general social culture that has impact on the subjects of management interaction. It is demonstrated that the management culture should be focused on two main objectives: first, to identify the key personality traits of employees demanded by the innovative economy. Second, to identify the capabilities of management culture to form an employee that is competitive in new environment. The article analyzes the list of social qualities which an employee should possess in conditions of innovative economy. It considers contradictions between demands made by modern social-economic conditions and leader's views about the complex of professional and personal qualities that are required to manage and control the structure of organization. The author examines such basic criteria of high management culture of modern employee as knowledge of scientific and organizational management bases, ability to make autonomous decisions and realize them in activity, ability to make effective use of scientific management tools, efficiency, and discipline. Based on the data of sociological research the author comes to a conclusion about non-compliance of the national management culture to the demands of innovative economy. The author substantiates a set of conditions that should be met for the optimization of social management.

**Keywords:** culture, management, management culture, values.

DOI: 10.17212/2075-0862-2016-1.2-146-152

### References

1. Belenkova O.A. Rol' bazovykh tsennosti mirovoi i natsional'noi kul'tury v sotsial'nom upravlenii [The role of the basic values of the world and national culture in social management]. *Vestnik Bashkirskogo universiteta – Bulletin of Bashkir University*, 2012, vol. 17, no. 1 (1), pp. 598–601.

2. Bikmetov E.Yu. Kul'tura upravleniya kak ob'ekt sotsiologicheskogo poznaniya [Management culture as an object of sociological knowledge]. *Sotsiologicheskie issledovaniya – Sociological Studies*, 2014, no. 9, pp. 69–72.

3. Voitov V.A., Mirskii E.M. Neozhidannye sotsiologicheskie problemy sovremennogo etapa

nauchno-tekhnicheskogo progressa [Unexpected sociological problems of scientific-technological progress]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' – Social Sciences and Modernity*, 2012, no. 2, pp. 144–154.

4. Diev V.S. "Dve kul'tury" v sovremennom upravlenii ["The two cultures" in modern management]. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Filosofiya – Vestnik of Novosibirsk State University. Series: Philosophy*, 2006, vol. 4, iss. 2, pp. 82–87.

5. Egorov Yu.L. *Filosofiya upravleniya* [Management philosophy]. Moscow, MIET Publ., 2002. 299 p.

6. Ivanov V.N., ed. *Osnovy sotsial'nogo upravleniya* [Fundamentals of social management: a training]. Moscow, Vysshaya shkola Publ., 2001. 271 p.
7. Okhotskii E.V. Upravlencheskaya kul'tura gosudarstvennogo sluzhashchego sovremennoi formatsii [The management culture of civil servants of modern formation]. *Pravo i upravlenie. XXI vek – Law and Governance. 21<sup>st</sup> Century*, 2009, no. 4 (13), pp. 41-51.
8. Rusanov V.A. Traditsii i innovatsii v kul'ture upravleniya izmenyayushchegosya obshchestva [Tradition and innovation in the management culture of a changing society]. *Sotsiodinamika kul'tury upravleniya* [Sociodynamics management culture]. Saratov, Gazeta Publ., 1994, pp. 107–110.
9. Shkaratan O.I. Russkaya kul'tura truda i upravl [Russian culture of labor and management]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' – Social Sciences and Sodernity*, 2003, no. 1, pp. 30–54.
10. Shtuden L.L. *Patologiya kul'tury: opyt sotsial'noi diagnostiki* [Pathology culture: experience of the social diagnostics]. Novosibirsk, NSUEM Publ., 2005. 220 p.