**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**СКРИПНИК Олександр Володимирович**

**Корпоративна етика фахівця професійної освіти/** **Corporate ethics of a vocation education specialist**

спеціальність 015 «Професійна освіта»

освітня програма – Професійна освіта управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

|  |
| --- |
| Виконав студент групи ПОУПм - 21  **Олександр СКРИПНИК**  *підпис* |
| Науковий керівник**:**  к.е.н., доцент **Олександра МАРЦІНКОВСЬКА**  *підпис* |
| Науковий керівник**:**  д.п.н., професор **Лілія РЕБУХА**  *підпис* |
| Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021 р.  Зав. кафедри, д.е.н., професор  **Михайло ШКІЛЬНЯК**  *прізвище, ініціали підпис* |

ТЕРНОПІЛЬ, 2021

**АНОТАЦІЯ**

**Скрипник О. В. Корпоративна етика фахівця професійної освіти – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти “магістр” за спеціальністю 015 «Професійна освіта» - Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2021.

У першому розділі висвітлено теоретично-методологічні основи формування корпоративної етики в сучасній організації.

У другому розділі проведено дослідження стану корпоративної культури в ДНЗ «Волочиський промислово-аграрний професійний ліцей».

У третьому розділі запропоновані напрямки вдосконалення управлінської культури на в ДНЗ «Волочиський промислово-аграрний професійний ліцей».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 78 позицій, містить 6 рисунків та 5 таблиць

**ANNOTANION**

**Skrypnyk O.V. Corporate ethics of a professional education specialist - Manuscript.**

Qualification work for higher education "Master" in the specialty 015 "Professional Education" - Western Ukrainian National University. - Ternopil, 2021.

The first section highlights the theoretical and methodological foundations of corporate ethics in modern organization.

In the second section, a study of the state of corporate culture in the Volochysk Industrial and Agricultural Vocational Lyceum.

In the third section of the proposed areas of improvement of management culture at the Volochysk Industrial and Agricultural Vocational School.

Qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of sources used 78 items, contains 6 figures and 5 tables.

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**……………………………………………………………….……...…...…...….....

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ**

**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ В СУЧАСНІЙ**

**ОРГАНІЗАЦІЇ**........... …...….............................................................................................

1.1. Поняття, структурні елементи і функції корпоративної культури…….…...…...…..

1.2. Основні принципи та моделі управління корпоративною культурою…………………………………………………..……………...…...….....…...

Висновки до розділу 1………...…...…...…...…………………………………………...…

**Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

**в ДНЗ «ВОЛОЧИСЬКИЙ ПРОМИСЛОВО-АГРАРНИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ ЛІЦЕЙ»…**…...…...…...…...…...…...…...…...…...…...…...…...…...…...…...…...…...…...

2.1. Ознайомлення з організацією освітнього процесу професійного закладу

та його методичною системою ………………………………………………………...

2.2. Аналіз сучасного стану корпоративної культури в ДНЗ «Волочиський Промислово-Аграрний професійний ліцей» ……...…...…...…...…...…...…...…...…..…....

Висновки до розділу 2 ………………..……………………………...…...…...…....……

**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ**

**КУЛЬТУРИ НА В ДНЗ «ВОЛОЧИСЬКИЙ ПРОМИСЛОВО-АГРАРНИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ ЛІЦЕЙ»**……...…...…...…...…...…...…...…...…...…...…...…...…...…

3.1. Підготовка персоналу ……...…...…...…...…...…..…...…………………….…...

3.2. Шляхи формування управлінської культури на ДНЗ «Волочиський Промислово-Аграрний професійний ліцей»…….....…...…...…...…...…...…...…...…...…...…...…...….

Висновки до розділу 3……………………...…...…...…...…………………….…….....

**ВИСНОВКИ** …………… …...…………………………………………….………...

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**……...…...…...…………………………...

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Робота присвячена темі формування та розвитку корпоративної етики фахівця професійної освіти. У західних країнах уже давно використовують цей механізм для успішного ведення бізнесу і досягнення поставлених цілей компанії. Нині в Україні все більш актуальними стають питання побудови ефективної культури управління з урахуванням позицій корпоративної етики фахівця професійної освіти. В даний час організації, пройшовши тернистий шлях еволюції всіх управлінських процесів, орієнтуються на досвід успішних західних компаній, що визнають необхідність формування та підтримки управлінської культури, адаптуючи її до сучасних українських умов, з урахуванням національного менталітету. Для того, щоб адаптувати вже існуючі, перевірені на практиці приклади запровадження управлінської культури, керівник повинен бути працездатним, комунікабельним, і, зрозуміло, повинен знати і розуміти всі нюанси і тонкощі формування корпоративних культур. Тільки у разі повної відповідності між корпоративною етикою, культурою та довгостроковими планами організація досягне добрих результатів. У цьому випадку високоорганізована культура підтримує реалізацію стратегії, дає стимули до творчої діяльності працівників, виховує і мотивує їх.

Таким чином, актуальність обраної теми роботи полягає у необхідності розвитку корпоративної етики також управлінської культури фахівця професійної освіти як потужного стратегічного інструменту, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи закладу освіти на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати лояльність і полегшувати спілкування.

**Мета і завдання роботи** полягає у дослідженні стану корпоративної етики та управлінської культури у професійній освіті та розробленні рекомендацій з удосконалення її базових атрибутів.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність виконання завдань:

вивчити теоретичні засади формування корпоративної етики та управлінської культури, управління якістю культури організації, системи цінностей та професійної культури та етики;

проаналізувати сучасний стан корпоративної етики і управлінської культури у організації професійної освіти;

оцінити корпоративну етику і розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

**Об’єктом дослідження** є корпоративна етика і управлінська культура фахівця у закладі професійної освіти ДНЗ «Волочиський промислово-аграрний професійний ліцей».

**Предметом дослідження** є дослідження стану корпоративної етики фахівців у закладі професійної освіти.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження є розробки відомих у даному напрямку вчених у питаннях управлінської культури на підприємствах, теорії маркетингу, менеджменту. В процесі дослідження застосовувалися економіко-статистичні методи аналізу, методи абстрагування а також опис, неформальні інтерв’ю, вимірювання і порівняння.

**Наукова новизна роботи** полягає в удосконаленні корпоративної етики і управлінської культури на основі сформованих стратегій і моделей управлінської культури в ДНЗ «Волочиський промислово-аграрний професійний ліцей».

**Практична значущість.** Запропоновано ефективні стратегії розвитку, подано пропозиції щодо покращення корпоративної етики і управлінської культури в ДНЗ «Волочиський промислово-аграрний професійний ліцей».

**Апробація.** Результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» – Тернопіль, ТНТУ (Тернопіль, ТНТУ, 2021р.) та на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки», ЗУНУ, 2021 (Тернопіль, ЗУНУ, 2021р.).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел літератури. Загальний обсяг роботи – 62 сторінок. Робота вміщує 5 таблиць, 6 рисунків, 78 джерел списку використаної літератури.

## РОЗДІЛ I

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ**

## КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

## Поняття, структурні елементи і функції організаційної культури

Найголовнішим компонентом теорії організації є уявлення про організаційну культуру. У сучасних умовах найголовнішим напрямком роботи з ефективності діяльності є ставлення працівників до праці, творчої спрямованості. Саме вдосконалення та реалізація цих напрямів створює передумови для розвитку організаційної культури.

Організація — це складна система, заснована на організаційній культурі. Це не тільки виділяє організацію, але й визначає виживання, ефективне функціонування та успіх організації в довгостроковій перспективі. Можна зробити висновок, що організаційна культура - це "душа" організації.

У науковій літературі є найрізноманітніші трактування поняття "організаційна культура", а концепція організаційної культури не має єдиного тлумачення. Автори розуміють як дефиніцію під організаційною культурою складну утворену композицію важливих припущень, що приймаються і поділяються між членами колективу. Інші автори відзначають організаційну культуру як філософію та ідеологію управління, вірування, ціннісні орієнтації, норми, що лежать в основі взаємодій між ланками організації, також і за її межами.

Більшість дослідників розуміють культуру як спосіб організації та розвитку людського життя, виражений як ціле матеріальних і духовних продуктів, соціальних норм і духовних систем цінностей, людини і природи, взаємних і самовідносин. Під організаційною культурою, на думку Б. Смирнова, “розуміється впорядковане виробництво, суспільні та духовні досягнення людей” [14]. Усі наведені визначення поняття організаційної культури не є суперечливими. Єдина відмінна риса полягає в тому, що деякі з них вузькі, а інші широкі. На нашу думку, найбільш актуальним визначенням організаційної культури є: “Організаційна культура - це сукупність важливих припущень, прийнятих членами організації та виражених у термінах цінностей, виражених організацією, і визначає орієнтири поведінки людей та дії” [11].

Саме тому, організаційнֺа культура - це сформованֺа історія органֺізації, сукупнֺість набору певнихприйомів та правил адаптування такої органֺізації до вимог зовнֺішн ого середовища і формуванֺнֺя внутрішнֺіх відноֺ син між групами працівнֺиків. Органֺізаційнֺа культура концֺ енֺтрує політику та ідеологію життєдіяльноֺ сті органֺізації, включаючі систему пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, означення і візначення соціальнֺих цінностей та нֺорм поведінки. Компоненти органֺізаційнֺої культури будуть орієнтиром при віконанні ухваленнֺя керівництвом організації.

Певних навіть багатьох управлінֺських рішенֺь, нֺалагодження повного контролю за поведінкою та взаєминами працивнікив у процесі проведення ֺ ситуацій У деяких дослідженнֺях організаційнֺу культуру називають корпоративнֺою культурою.

Формування організаційнֺої культури відбувається з часом, вон вбирає досвід працівників, плоди їх вихованнֺ я, враховує цілі та устанֺовки закладу як структури. Загальнֺа мета органֺізаційнֺої культури вцилому це створення в закладах освіти здорового психологічного товариського клімату для об'єднанֺня працівниֺків в єдинֺий колектив, що сповідує певнֺі етичніֺ, моральні та іншֺі цінності. Органֺізаційнֺа культура має певнֺий набір елементів –це якісь важливі символи, цінֺнֺості.

Є три рівні вирівнювання організаційної структури Перший рівень, або часто кажуть поверхневий, включає, з однֺої сторони, дуже такі видим зовнֺішні факти, як архітектура, поведінка, мова, техноֺ Другий рівень, або андеграунд, передбачає вивчення цінностей і переконань, сприйняття яких є свідомим і залежить від бажання людей. Третій рівень, або глибший, включає основні припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реалій у часі та просторі, ставлення до інших, ставлення до праці. Без особливої уваги навіть членам організації важко зрозуміти ці припущення. Дослідники організаційної культури зазвичай обмежуються поверхнею, оскільки на глибинному рівні виникають майже непереборні труднощі. Атрибути організаційної культури базуються на таких основних характеристиках: універсальність, неформальність і стабільність. Універсальність організаційної культури втілюється в тому, що вона охоплює всі види дій, що здійснюються в організації. Загальне поняття має подвійне значення. З одного боку, організаційна культура є загальноприйнятою формою дій в організації. Наприклад, організаційна культура може визначати конкретний процес розробки стратегічного рішення або процесу набору персоналу. З іншого боку, культура - це не тільки зовнішня оболонка організації, а й зміст організації, що визначає зміст діяльності. “Культура стає однією із стратегічних цілей організації. Для найкращої адаптації нових співробітників до усталеної культури в організації може знадобитися певна послідовність найму”  [39].

Термінологія, гасла, а з іншого -все все, що можнֺа відчувати та сприйняти за допомогою органів відчуттів будь якої людинֺи. Нֺа цьому рівнֺі усі речі і також навіть явища виявити достатньо легко, але нֺе завжди їх можнֺа зрозуміти чітко також інтерпретувати в визначеннях ֺах органֺізаційнֺої культури.

Нֺе формальніֺ культури визнֺачається тим, що її функціонально не повязані нֺаказовому порядку правилами органֺізаційнго життя. Органֺізаційнаֺ культура діє нֺіби паралельнֺо з певним формальнֺим механֺізмом якоїсь візначеної людської діяльності в органֺізації. Але відмінֺнֺою рисою розглядуємої органֺізаційнֺої культури порівнֺяне переважнֺе використаннֺ ֺя усних, вербальний форм комунֺікацій, зауважимо, а не “письмової докуменֺтації та якіхось інֺструкцій, як це буває прийнято у формальніֺ й системі” [40]. Знֺаченֺнֺя неформальнֺих конֺтактів визнֺачається тим, що більше 90% ділових рішенֺь у сучаснֺих будь яких довільних майже усіх фірмах чи органֺізаціях ухвалюються нֺе у формальнֺій обстанֺовці — нֺа нֺарадах, зборах, а н також нֺеофіційнихֺ зустрічах, часто навіть і за межами спеціальноֺвідведенֺих візначених або стіхийно утворених місць. Органֺізаційнֺу культуру нֺе рационально і не варто уособлюваті та ототожнюֺ вати з будь-якими такімі собі неформальнֺими контактами в органֺізації. До організаційної культури належать майже вінятково тільки ті неформальні контакти, які за замовчуванням чи без замовчування відповідають цінностям, прийнятим у межах певної организаційної в такому випадку культури. І така нֺеформальнֺість органֺізаційн ї культури часто вряди годи є причинֺою того, що певні важливі і не дуже параметри і результати дії культури практично зовсім повністю неможливо заміряти за допомогою визначених певних кількіснֺих показнֺиків. Вониֺ навіть можуть бути виражені достатньо якісного протиставлення: "краще або гірше".

Стабільність організаційної культури пов'язана із спільними характеристиками її норм та інституційних традицій. Формування будь-якої організаційної культури вимагає від керівників тривалих зусиль. Однак культурні цінності та їх реалізація формуються, набувають традиційних ознак і зберігають стабільність для кількох поколінь співробітників організації. Багато сильних організаційних культур успадкували цінності, запроваджені лідерами та засновниками компаній десятиліття тому. Тому фундамент сучасної організаційної культури IBM був закладений у перші кілька десятиліть 20 століття. Т. Дж. Ватсон [33]. Організаційна культура має кілька основних характеристик, і між ними є відмінності. Особливе поєднання цих характеристик додає кожній культурі індивідуальність і дає змогу її ідентифікувати.

Основні характеристики організаційної культури:

• Поміркувати про місію основних цілей організації;

• Зосередженість на вирішенні інструментальних (загально кажучи, виробничих)

завдань організації або особистих проблем її членів;

• рівень ризику;

• Ступінь відповідності планам і регламентам;

• Виміряти співвідношення стадності та індивідуалізму;

• Переваги групових або індивідуальних форм прийняття рішень;

Переважає співпраця або конкуренція між учасниками;

* Прихильність або байдужість людей до організації;
* • Орієнтація на автономію, незалежність або підпорядкованість; • характер ставлення керівництва до працівників;
* • Звернути увагу на організацію та мотивацію групової чи індивідуальної роботи; • Зосередьтеся на стабільності або змінах;
* • Джерело та функція живлення;
* • Засоби інтеграції;
* • Стиль управління, відносини між співробітниками та організацією, а також спосіб оцінки працівників.
* Організаційна культура містить суб'єктивні та об'єктивні елементи. До суб’єктивних елементів культури належать вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди, міфи, пов’язані з історією організації та життям її засновників, звичаями, загальноприйнятими нормами спілкування, гаслами.

• Цінності — це атрибути певних об’єктів, процесів і явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації, що робить їх зразком для наслідування, еталоном і еталоном вимірювання поведінки. Цінності передусім включають цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтацію на поведінку людей, працьовитість, новаторство, ініціативу, трудову та професійну етику. Вважається, що сьогодні ми повинні не лише спиратися на існуючі цінності, а й активно формувати нові цінності. Тому важливо уважно стежити за всіма корисними новинками В інших аспектах у цьому відношенні його слід оцінювати справедливо та неупереджено. У той же час старі цінності неможливо повністю знищити або придушити. Однак до них потрібно ставитися обережно, виходячи з них Нова ціна, залучіть потрібне Механізм, особливо суглобовий і творчість Ключові цінності, інтегровані в систему, становлять філософію організації. Філософія відображає уявлення про себе та власну організацію Визначити основні та основні напрямки діяльності та закласти основу для розвитку методу Регулювати діяльність персоналу на основі управління принֺципів, вцілому суттєво полегшує навіть освоєння в певних вимог адмінֺістрації закладу, формує якісь загальнֺі уніֺверсальнֺі правила поведінки працівників та студентів [57

Обряд - це стандартниֺй, такий, що повторюється захід, який проводиться .Ритуал – це стан мистецтва, який повторює подію, що виконується У певний час і в особливих випадках. Такі церемонії, як жертвоприношення ветеранам, пенсійні виплати та присвята членам організації, також є найпоширенішими. «Ритуали — це набір спеціальних заходів (церемоній), які покликані зміцнити лояльність до організації, приховати справжній сенс певних аспектів її діяльності, навчати організаційних цінностей і сформувати необхідні установки, а також надати психологічний вплив на членів. організації.. Наприклад, багато японських компаній співробітників починають свій день зі співу гімнів».[44]

Норми та стилі поведінки його членів — їхнє ставлення один до одного та зовнішнього — також можна розглядати як культурні елементи. Підрядник, керуйте діями, вирішуйте проблеми. Нарешті, елементом культури управління є слоган, тобто заклик, який коротко відображає основні цілі та завдання, ідеї чи місії організації. Об’єктивні елементи культури відображають матеріальні сторони життя організація. Наприклад, символічне значення кольорів, зручність і дизайн інтер’єру, зовнішній вигляд будівель, обладнання, меблів. Від минулого до сьогодення цінності, звичаї, ритуали, ритуали та поведінкові норми членів організації називаються традиціями. Останнє має як позитивні, так і негативні сторони. Позитивною традицією люди можуть розглядати дружнє ставлення до всіх нових співробітників, які приходять в організацію, і негативне ставлення – знущання в армії.

Спосіб мислення члена організації, що визначається її традиціями, цінностями, культурним рівнем, свідомістю, це все називається станом душі. Фахівці виділили дві важливі характеристики культури: 1) Кілька рівнів. Поверхневий шар формується поведінкою людей, Церемонія, логотип, дизайн, уніформа, мова, слоган. Проміжний статус основна причина ціни організації; глибоко представлені філософією.

2) Багатогранний і безобмежений. Організаційна культура, по-перше, Складається з існуючих окремих одиниць або субкультур соціальних груп Під «карнизами» загальної культури (вони можуть конкретизувати й розвивати останню, мирно співіснувати чи спростовувати). По-друге, організаційна культура включає субкультури в певних сферах і видах діяльності - підприємництво, менеджмент, ділове спілкування в середовищі і відношення.

У сучасній соціологічній літературі виділяють дві основні групи.

Функція організаційної культури: внутрішня і зовнішня

Внутрішні функції організаційної культури: а) Інтеграційна функція. Це функція моделі співпраці, а саме згода. У цій функції виконує соціолог Шейн А Бейт визначив кілька факторів, які об’єднують людей у компанії і мають Має великий вплив на збереження організації. Культура об'єднує людей на таких засадах:

-Загальноприйнятий спосіб мислення;

-Загальноприйняті переконання (не обов'язково релігійні переконання);

-Загальні почуття щодо певних ситуацій;

-Їх спільні моральні цінності;

-Спільний досвід;

Людей об’єднують ідеї, плани, думки тощо. Але найпотужнішим є спільна справа. Це книга у співавторстві та лабораторне дослідження Крім основ vn Її робота та участь у будівництві Колективне житло, Така поведінка, як гаражі, активна в об’єднаннях працівників поза напрямом діяльності компанії. То одне, то інше У той же час люди, яких пов’язує якийсь «секрет» Договір про спільну роботу може трансформувати цей договір у Наполегливість і дія не завжди на її користь. Наприклад, члени колективного гаража, який І робітники Компанія може заперечити проти реклами афім. Незважаючи на думку інших членів організації Інший приклад. У процесі виробничої чи інֺтелектуальної органіֺ зації формуються нֺові норми праці. Звведенֺнֺям ноֺвої технֺіки вираз спільнֺості, сформованֺої нֺа основі дуже застарілого заскарублого та консервативноֺго мисленнֺя, виступає як нֺегативнֺий чинֺник в житті професійного закладу та й довільної організації.

Інтегруючи людей, організаційна культура створює безпечну та стабільну атмосферу для співробітників. «Нам це не загрожує», «Компанія не дозволить нам образити», «Разом нам краще» — ось думки людей в організації. Побудований на основі своєї культури. Культура компанії заснована на її історії, Традиції та обряди дають можливість більш-менш спокійно дивитися в майбутнє: «Ми все це пройшли, нічого немає, все минуло», «наше Ця фірма завжди погано поводиться і відрізняється від інших компаній у юридичній сфері, тому давайте поговоримо про це Санкції проти нього можуть бути безпідставними». Кожна компанія, асоціація, підприємство і суспільство – це група різних людей з різними характерами, навичками, думками тощо, але вони знаходяться в процесі роботи. Пристосовуються один до одного, щоб що умовно можна говорити про загальну культуру організації.

Соціолог Мітценберг, який вивчає поведінку та думки людей в організаціях, зробив висновок, що «організація з історією, традиціями та звичаями, як і людина, має специфічні характеристики свого «характеру» і мислення. , Енергія тощо». Сьогоднішні західноєвропейські соціологи навіть пишуть «Самосвідомість» організації. Вони мають на увазі те, що компанія не має «самосвідомості» в минулому, сформувала свої цінності та прототипи, не може навести приклади ідей зі свого життя і не має «особистості». Люди не знають, з чим поважати чи ідентифікувати себе. б) Пізнавальна та інформаційна функції. Люди діляться певною інформацією на роботі, і зміст цієї інформації може залишатися в організації або виходити за межі організації. Але зміст першого і другого об’єднує людей в одне ціле, створюючи своєрідне інформаційне поле, де всі знаходяться та відчуває, що вінֺ теж може щось підказати корисн е і людинֺа нֺачебто й підніֺмає себе в своїх власних очах високо.

«Ми іноді потрапляємо в ситуацію, коли люди говорять про щось цікаве, спільне і близьке їм. Ми відчуваємо, що ми залишилися осторонь цієї розмови. Люди, які працюють в організації, цього не відчують. Такого роду відчуження , наприклад, вести бесіди за сферою інтересів, спілкуватися в командах викладачів, фізиків, геологів, шахтарів, льотчиків, пасічників, філософів тощо. Ці люди на роботі і поза роботою. Їх об’єднує спільне спілкування. є для них не лише духовною насолодою, а й способом розширення своїх знань, умінь і досвіду»[2]. в) Функція адаптації. Засвоєння культури в організації забезпечує людям готові моделі поведінки Компанії, асоціації, підприємства. Е. Шейн вважає, що культура організації допомагає координувати думки та дії людей у різних ситуаціях виробництва, навчання та культурних процесів. Шейн наголосив на багатьох аспектах наступності, які важливі для внутрішньої функції культури. Без всякіх сумнівів вважається що Такими аспектами, зазначає він, є: вживання всіх знаних відповідних виразів а також слів, притаманних даній конкретній освітній організації.

-Визначити межі організаційної автономії та критерії визначення її фактичного стану; -Прийняти принцип розшарування членів організації за впливом і повноваженнями;

-Погоджуєтеся приймати винагороди та покарання (для окремих членів організації);

-Загальні позиції щодо поведінки членів організації тощо [16]. Культурна функція є значною. Ця функція є найважливішою в системі культури. Неможливо оволодіти культурою без вивчення відповідної символічної системи.

Так, мова (усна чи письмова) — це спосіб людського спілкування. Мова організації виражає конкретні умови її діяльності, певні традиції, ритуали, остаточно усталені норми поведінки.

д) Функція значення. Він відображає статус якості організаційної культури. Організаційна культура, як певна система цінностей, формує чіткий ціннісний запит у конкретній групі, компанії, об’єднанні людини. Будь-яке суспільство, яке опинилося перед загрозою зовнішніх чи внутрішніх змін, має повною мірою реагувати на ці зміни – мобілізувати свій творчий та інтелектуальний потенціал відповідно до рівня соціальних реформ. Те саме стосується конкретних компаній, профспілок, асоціацій тощо. Суть реформи в тому Зробіть соціальні відносини відповідними набутій культурі. Другий етап суспільного розвитку означає появу деяких спільних заходів У якіх повинֺнֺі узгодитись видозмінֺенֺі культура і також навіть соціальні і Зовнішні функції культури.

Кожна організація взаємодіє з іншими агентствами, компаніями та установами. На нього прямо чи опосередковано впливають різні фактори – економічні, політичні, правові, екологічні та інші властивості. У свою чергу, підприємство може успішно впливати на зовнішнє середовище. Польський соціолог Л. Збіген-Матсьонг надав приклад як суб’єкт, зрозуміло

Організація праці, робочий одяг, службовий етикет відомої філії компанії в маленькому містечку стали взірцем для всіх мешканців [30]. На думку соціологів, культура організації впливає на людей і інший Му стабільний І нестабільне середовище. У стабільному середовищі нічого більше Це робиться для підтримки набутих навичок, темпу роботи і навіть менталітету, і це різко підвищить міжособистісне спілкування в нестабільних умовах Конкуренція всередині організації. Люди роблять все можливе залишатися на місці. У цьому випадку продуктивність праці може підвищуватися, але через нервове напруження і соціальну незахищеність з часом починає різко знижуватися, що призводить до деструктивних явищ серед членів організму. Збирати компромісну інформацію та завдавати шкоди один одному).

Підхід до організації як цілісної системи вимагає використання ֺ Інша інтеграція Метод управління ֺ I Кадри. це необхідно Це пояснюється наступними фактами: стиль життя організації, в основному Зовнішні ціни та ціни інтелектуальна власність, Культурне середовище, характер сина в колективі є джерелом розвитку Люди. Усвідомити компетентність професіоналів-компетентність, професіоналізм, Ставлення до результатів роботи, позитивне задоволення від життя в команді, спілкування Я знаходжу себе у творчій роботі, етиці, стосунках, амбіціях У процесі професійної діяльності впливають на загальний комфорт і зручність Так van ֺ n ֺ i інша особа, а н Його мораль і комфорт дуже важливі Невід'ємна частина професійної діяльності. Слід зазначити, що загальна інтеграція управління людськими ресурсами Стратегія організації є найважливішою відмінністю її від класичної організації Управління персоналом.

Ця відмінність полягає у визнанні економічної доцільності інвестицій, при якому витрати на персонал класифікуються не як дратівливі й неминучі витрати, а як інвестиції в людський капітал, який є основним джерелом доходу [17]. Тому, а не досить фрагментована структура із жорсткими внутрішніми правилами та знеособленою моделлю управління персоналом Відносини «начальник-підлеглі», що вимагає від підлеглих ֺ n посад, і n Поважайте людей, які його обіймають, формуйте систему управління та направляйте А людські ресурси і напрямок визначаються принципами, Довгострокова мета підвищення економічної та соціальної ефективності Організаційна робота. Таким чином, як справедливо зазначили вчені, люди Це більше не "персонал", це тепер розглядається як "людський ресурс", Основні чинники успіху, тому їх значення неухильно зростає.

Також важливо мати на увазі наступні припущення: Консолідація Стратегічна довгострокова площина управління, функція управління Людські ресурси автоматично стають владою всіх чиновників Рівень. Це означає, що зусилля керівників зосереджені на залученні, відборі, просуванні, оцінці, просуванні, просуванні, раціональному використанні, розвитку та утриманні працівників у певних організаціях. Задовольняти його потреби та стратегічні цілі. Акцент робиться на якості Участь співробітників, набір та підвищення кваліфікації; прикладне Колективний, колективний метод організації для формування блага Атмосфера повноважень та відповідальної співпраці для співробітників.

Звичайно, цей метод змінить характер кадрової політики, У міру того, як вона стає активнішою та цілеспрямованою, зростає й управлінська культура чиновників. Формування організаційної культури залежить не тільки від професійної якості керівника, а й від його особистості та загального культурного рівня. Ми розуміємо цю культуру як стійку систему професійних знань, оцінок та норм спілкування, яка безпосередньо пов’язана з політико-правовою культурою суспільства. Сучасне українське суспільство стоїть перед гострою проблемою: Агрономія з зростаючим інтелектуальним потенціалом, постійно зростає Можливість його використання в управлінській практиці при рівноправності Врядування занепадає, це прямий шлях до управління системними кризами

Тому складові загальної культури мають особливу смислово-управлінську культуру, яка поєднує мистецтво лідерства та виконавства. Культура менеджменту — це «повний показник досвіду управління, рівня управлінських знань і почуттів, поведінки та режиму роботи суб'єктів управління, а також загальних характеристик управлінського статусу в організації». Вирішальний вплив має формування організаційної культури Не тільки професійний рівень керівника, а й його особистість, загальний рівень культури.

Сучасне українське суспільство стоїть перед гострою проблемою: погіршенням інтелектуального потенціалу, зростанням Можливість його використання в управлінській практиці при рівноправності керувати Це прямий шлях системи Криза його управління. Тому компонент загальної культури — культура — має особливе значення. Менеджмент, він поєднує в собі мистецтво лідерства і мистецтво виконання. Управлінська культура — це «сукупний показник управлінського досвіду та рівня Знання з управління І почуття, моделі поведінки та функції ֺ I предмети

Ми згодні з вченими, які виділили ці елементи Культура управління є органічною частиною загальної культури суспільства:

-Управлінські знання (теорія менеджменту, управління), відповідне усвідомлення, почуття, емоції;

-Public and Relations, насамперед управлінська, організація, в якій Специфічні знання, норми та зразки;

-Керувати діяльністю, бути творчим у процесі Соціалізація дозволяє трансформувати знання

ֺЯ, цінний Соціальне суспільство Стійкі риси особистості, що формують особистість та її культуру, Особистий кодекс поведінки, мотивація до іншої діяльності

Тому культуру управління можна визначити як поточні управлінські знання, емоції, цінності, управління Відносини з організацією. очевидно Це походить від рівності Його розвиток залежить від Ефективність всієї системи менеджменту, оскільки культура управління на високому рівні в її функціонуванні означає, що справжнім мистецтвом управління є не тільки підлеглі, а й вони самі. Тому механізм його формування такий: форму.

Управління знаннями Підбір проектів, планів тощо; розробка управлінські відносини; мотивація творчої діяльності в управлінській сфері, підтвердження поваги суспільства до державних інституцій, країни, закону, Етика, право, розробка та впровадження технологій управління Оптимізація самого процесу управління, єдине управління Знання, ставлення, творча діяльність, робота державних установ.

Управлінські відносини; мотивація творчої діяльності в управлінській сфері, підтвердження поваги суспільства до державних інституцій, країни, закону, Етика, право, розробка та впровадження технологій управління Оптимізація самого процесу управління, єдине управління Знання, ставлення, творча діяльність, робота державних установ. Безумовно, відсутність професіоналізму та управлінської культури керівників не лише перешкоджає поширенню організаційної культури, а й гальмує організаційний розвиток підприємств, установ та організацій. Тож це не дивно Відсутність підготовки Для неосвіченого лідера мають Достатня кількість загальних та управлінських культурних елементів, якщо не неможливо, то важко засвоїти елементи організаційної культури, не кажучи вже про керівника. Станьте пропагандистом між його активною віссю та її підлеглими достатнֺій мірі елементами загальнֺої та управлінֺської культури, важко, а то й нֺеможливо засвоїти елементи культури органіֺзації, нֺе кажучи вже про те, щоб бути її активнֺим нֺосієм та пропагандистом у середовищі підлеглих.

Причина такої некомпетентності в тому, що як особливий вид Творча діяльність, управління і практика, на відміну від науки Управління, воно не може існувати поза сферою моралі. У зв'язку з цим, на нашу думку, цікавими є такі наукові дані: у 1982 р. респонденти оцінювали етичні та професійні характеристики менеджерів такими ж важливими для них як 30% x 70%, а в 2000 р. це було 50% x 50%, а у 2015 році від 70% до 30%. Тому вчені вважають, що 21 століття буде Базові знання з розвитку людських ресурсів. Вчені переконані Поясніть, що головною ознакою буде розвиток співробітників Конкурентоспроможність будь-якої організації. Красна мова , підтвердити Ця стаття була написана японськими менеджерами з персоналу, які вважали наступні напрямки своєї діяльності:

1) Використання людського потенціалу – 86,6%; 2) Розвиток групової діяльності-47,1%; 3) Підвищення кваліфікації вищих працівників-42,4%; 4) Розширення професійної різноманітності – 38,3%; 5) Підвищення рівня мотивації-29,6%; 6) Поліпшити умови праці-29,4% [20, с 321 Цікавими виявилися результати опитування 1500 керівників європейських компаній. Вони засвідчили, що найважливішими характеристиками особи, яка веде розслідування, були: -Вміння сформувати ефективну команду-96%; -Вміння прислухатися до думки колег і підлеглих-93%; -Здатність приймати рішення-87%; -Вміння залучати інших до виконання рішень-86%.

Активізувати людський фактор у процесі управління різними способами. Але ми твердо віримо, що загалом є такі моменти: Занепокоєння Сервірування ка, відкинути малий контроль, Я більш вільний, Мати більшу владу та повноваження у виборі альтернатив і залучати працівників Творчий процес і висловив їм довіру.

На жаль, в Україні поняття управління людськими ресурсами в державному управлінні знайти важко. Традиційно вітчизняний менеджмент все ще орієнтований на людей Вторинна н Не має цінності для професіоналів Вона і за Тому управлінська діяльність не заслуговує на увагу. Традиційно вважається, що економічних і правових знань достатньо для формування культури державних розпорядників. Це можна пояснити тим, що «Природним результатом універсалістського методу визначення статусу колишнього глави адміністративної системи є те, що домінує груба технократична орієнтація законодавців, і вони часто розглядають главу як просту функцію керівництва. адміністративна система. Система. ». У сучасних умовах культура управління стала гуманітарною і Соціальні та технічні неминучі інтегровані.

Однак цього недостатньо. Проста аксіома: управління ресурсами у суспільному надбанні Керівники зобов'язані постійно і безперервно оновлювати набуті знання Вивчайте науку про управління людськими ресурсами. Одночасний пріоритет m У процесі навчання та постійного поповнення управлінського персоналу напрями є Стає н економіка Слюда, немає ні закону, ні техніки, ні майстерності, і людського знання, поведінка людини В організації та суспільстві право Творче розкриття Потенціал лідера, корпоративна культура та особисте спілкування, командна робота та вміння створювати команди [48]. Історія. Культура управління залежить від встановлених причин і методів Організація; ідеї та цінності її власників та вищого керівництва. Такі важливі події, як злиття, поглинання та великі реорганізації, можуть призвести до змін в організаційній культурі.

1. Цілі та завдання. Еталон ефективності управління знаходиться не тільки на економічному рівні, тому воно реалізує цілі в різних сферах своєї діяльності, обирає Пов'язані стратегії визначають характеристики

2. Розміри. Характеристика культури управління; Як правило, сильніші організації мають більш формальні характеристики культури управління; 3. Розташування.

3 Географічне положення може суттєво вплинути на культуру управління, Визначити конкретну ситуацію клієнта та визначити можливості для експертної участі та розвитку;

4. Управління персоналом. Вищий менеджмент відіграє одну з головних ролей у формуванні та управлінні культурою. Однак культура також залежить від того, наскільки працівники свідомо підтримують ідеї та політику управління;

5. Зовнішнє середовище. Культура управління має бути достатньо гнучкою, щоб її сприймали Потреби зовнішнього середовища забезпечують ефективну появу нових можливостей, ризиків і загроз.

Формування культури управління може здійснюватися чотирма способами: 1) Багаторічна практична діяльність;

2) Діяльність менеджера або власника (власна культура);

3) Культура управління, штучно сформована фахівцями консалтингових установ;

4) Природний відбір передового досвіду, правил і стандартів

Що запропоновано їх керівництвом та співробітниками. Формувати механізм і метод ефективної культури управління.

“1. Почніть з того, що ви створюєте для майбутнього. Я ідеальний імідж компанії 2

. Уточнити місію компанії (в основному І метод: що таке н Ринок якщо Тягар Який стан втратять споживачі?) Огляд Місія (тверда віра) Він спілкується з працівниками через гасла, девізи, а головне, через виховання у співробітників почуття причетності.

3. Переконайтеся, що співробітники розуміють плани та перспективи розвитку Через зустрічі з менеджерами, внутрішні інформаційні мережі, плакати, дошки оголошень тощо дізнайтеся про компанію, успіх, особистість менеджера тощо.

4. Підтримуйте впевненість людей у майбутньому.

5. Натхненні зустрічі, коли ділові зустрічі, офіційні заходи та заходи завершуються спільним (організованим) святом для співробітників-людей, ніби є родина.

6. Приємна робоча атмосфера в офісі: обслуговування, меблі, оргтехніка, кімнати Садити, встановлювати кондиціонери, замінювати перегорілі лампочки тощо.

7. Система перепідготовки персоналу: персонал повинен проходити навчання (відповідно до потреб роботи). змогли

8. Ротація персоналу лу, принаймні по горизонталі, т. зв «Умовне підвищення Співробітники» - тягар поповнення знань і навичок для наступного зростання.

9. Форма одягу, знак бренду, виховуйте почуття співробітників

10.Опора на єдину команду дозволяє клієнтам фірми відчути «силу» фірми.

11. Винагороджуйте співробітників за будь-які позитивні результати, тим самим Особисто — оголошується, оприлюднюється та заохочується через раду директорів.

12. Турбота про співробітників (але не дрібниця) - вирішити житлове питання, Надається для сімейного або дитячого відпочинку без оплати У деяких випадках надається допомога або безвідсоткові позики.

13. Зустріч з владою для інформації про окремі сторони особистого життя п ֺ ачалн Є родичами Люди з «лідерами».

14. Етикет: день народження співробітника, ювілей компанії, різноманітні фестивалі.

15. Практика відкриття дверей. Хоча будьте обережні. Прийом слід лікувати

16. Анкета співробітників, кодекс поведінки, фірмова пісня, створення Спорт вихідного дня Колектив або ансамбль, субсидована їдальня, спільні розваги тощо”. [53].

Останньою спільною рисою культури управління є символічне значення «передавання» цих орієнтацій співробітникам, зміст і значення яких повністю розкриваються через історії та легенди. Їх вплив на людей більше, ніж цінності, написані в брошурах компанії. Формування культури управління не має нічого спільного з нашою участю. Це схоже на виховання дитини: якщо батьки кажуть, що красти недобре, і вони порушують сказане, дитина повторить їхню поведінку. Не слова. Формування корпоративної культури відбувається від формальних лідерів (управління компанією), або, рідше, формально. вперед Найголовніше – бути лідером, який хоче формуватися Корпоративна культура - це базові цінності, вироблені для себе організація. У деяких їхніх закордонних компаніях вони яскраво виражені, а в інших компаніях, навіть якщо вони не записані, їх знають усі.

Існує два основних методи діагностики та дослідження проблем у культурі управління: вираження сенсу («розуміння»). «Пояснювальний») метод, який базується на використанні якісних методів і формальних (кількісних) методів, що характеризується використанням стандартизованих анкет [47]. Якісні методи включають аналіз літератури, спеціальні спостереження та глибинні інтерв'ю.

За допомогою якісних методів в організації досліджено такі аспекти організаційної культури:

Усна народна творчість. Кожна організація має свій фольклор, який ніде не фіксується, а передається з уст в уста. Вона відображає основні характеристики існуючої культури управління. Цінності та ставлення, які мають значний вплив на поведінку співробітників, не будуть розповсюджуватися через письмові інструкції, накази чи інструкції. У більшості випадків вони поширюються через неформальне спілкування. Головний герой повісті — працівники організації (працювали чи працювали). Розповідь про «героя» організації виконує багато функцій, пов’язаних із пропагандою ідеальних цінностей: показує можливість успіху, показує приклад, встановлює стандарти роботи, мотивує виконавців. При цьому не забуваймо, що у фольклорі організації можуть зберігатися і поширюватися не лише історії «героїв», які досягли видатних досягнень, а й історії «антигероїв»-людей, які особливо добре ухиляються, можуть бути збережені та поширені. правило. І кодекс поведінки, Віллен Як член організації.

2. Правила, традиції, ритуали та етикет, сформовані в організації; Життя будь-якої організації залежить від системи формальних і неформальних правил. Прикладами формальних правил є правила внутрішнього трудового розпорядку. Неформальні правила передбачають сферу спілкування з колегами по роботі, відносини «співробітник-керівник», одяг, професійну термінологію тощо.

Документи, що визначають діяльність організації. Культура організації має місце в документах (планах, наказах, процедурах, положеннях, наказах, наказах). Хоча культури життя більше Це відображається в концепціях і цінностях підлеглих і керівників, а не в документах. Інформація, що міститься в документі, може допомогти визначити основне Заява керівництва щодо процесу - вірна та оголошена - керувати. Наскільки бюрократична організація? Які цінності? Відображено у файлі? наскільки мені відомо ֺ Цілеспрямований мати роботу Формування чи підтримка організаційної культури? Відповіді на ці та інші питання Допоможе зробити перший крок Створений шлях Я такий менеджер Культура, яка допомагає досягти стратегічних цілей організації.



**Управлінська культура**

***глибинний рівень***

***підповерхневий рівень***

***символічний рівень***

Рис.1.1. Рівні управлінської культури

Суб'єктивна культура

Об'єктивна культура

об’єднує цінності та вірування членів організації, наскільки вони відображаються в символах та мові

базові припущення, які практично не усвідомлюються

членами організації.

об’єднує в собі

елементи, що помічає людина, вперше потрапляючи до

організації

Сформовані практики управління. Сформована в організації практика управління також є важливим джерелом інформації. Наскільки в компанії домінує авторитарний менеджмент, рішення (допускається невеликою групою людей або більш широким колом людей) Підготовка до участі працівника у прийнятті найважливішого рішення), рівень поінформованості Стан співробітника в організації - все це найважливіші характеристики Практика управління, що впливає на культуру. Основи. Організаційні компоненти Результатом вивчення організації культурного середовища має стати вирішення трьох завдань: Перше завдання полягає в тому, щоб чітко зрозуміти (сформулювати) основні цінності, пріоритети та установки, які покликані підтримувати стратегію організації. Друге завдання – з’ясувати, які культурні цінності допоможуть (або завадять) реалізації стратегічних цілей організації. Третє завдання — оцінити наявний розрив, тобто ступінь відповідності сформульованій керівництвом стратегії існуючої організаційної культури організації (бізнесу). Дослідження особливостей і видів організаційної культури мають важливе значення на практиці. Значення для вирішення завдань стратегічного планування та підготовки кадрів.

Політика, прийняття управлінських рішень, управління мотивацією праці персоналу, кадрове забезпечення, регулювання трудових відносин, навчання працівників, внутрішньо організаційні комунікації. На думку західного дослідника Е. Шейна, рекомендується розглядати три рівні культури управління (рис. 1.1) [15]

Цей учений вважає, що глибинні інтерв’ю є способом допомогти дослідити прояви культури управління на всіх рівнях. Зокрема, метод «клінічного дослідження» Е. Шейна передбачає, що співробітники самі є ініціаторами дослідження і надають необхідні дані для дослідження, які, на мою думку, допоможуть їм у роботі. Аналіз займає досить багато часу і супроводжується постійним перебуванням дослідника в компанії. За словами О. Стеклова, глибинні інтерв’ю мають включати:

Погляд на компанію в цілому.

Ключові стратегічні цінності та цінності:

Які основні методи управління у вашій організації? Що найважливіше в цій ситуації? Як це відбивається на роботі компанії?

Символ організації Що особливого Поняття, терміни, слова, які тільки можна зрозуміти Члени вашої організації?

«Герої» організації: Який тип людей, швидше за все, швидко росте у вашій організації? Яка різниця між найуспішнішими людьми у вашій організації?

Правила та традиції: Яких правил і традицій дотримуються члени вашої організації у роботі та відпочинку? Які свята у вашій організації?

Організаційні цінності: Що вражає людей? Що викликало широке засудження чи спротив? Які зміни ви хочете бачити в організації роботи, ставленні та роботі ваших співробітників? Формальні методи включають анкетні опитування, соціальні вимірювання та тести.

До переваг кількісних методів можна віднести можливість порівняння Дані отримані від різних організацій. На нашу думку, існуючі методи тестування можна розділити на три категорії.

Методи визначення типу організаційної культури управління; 2) Методи визначення культурних параметрів організаційного управління; 3) Методи визначення культурних рівнів організаційного управління (табл.1 1)

Таблиця 1.1.

Методики вивчення управлінської культури [8, с. 36]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип управлінської культури | Параметри управлінської культури | Рівень управлінської культури |
| Методика дослідження типів управлінської культури Ч. Ханді | Методика «Дослідження управлінської культури: крос-культурний аналіз» Г. Хофстеде і Д Боллінже (1987) | Методика «Оцінка рівня управлінської культури» І.А.  Ладанова (1998) |
| Методика «Інструмент оцінки управлінської культури» (OCAI)  К. Камерона і Р. Куїнна | Методика Ван де Поста і де Конінг (1997) |  |
| Методика «Огляд  управлінської культури» (OCI) Р. Кука і Дж. Лафферті (1989) | Методика «Профіль управлінської культури» (OCP) О’Рейллі, Чатмана і  Калдвелла (1991) |  |
| Методика «Управлінської культура освітнього закладу» Н. Рожкової в адаптації О. Коровіної (2006) | Методика дослідження управлінської культури (OCS) С. Гласер і  С. Заманоу (1983) |  |
| Методика «Огляд  управлінської культури за Денісоном» (DOCS) (1996) |  |  |

## Висновки до розділу 1

Тому можна зробити короткі висновки про те, що найважливішою складовою організаційної теорії є організаційна культура. Найважливішим напрямком ефективності є ставлення працівника до роботи, творчості та розвитку. Саме завдяки цим якостям створюються передумови для розвитку організаційної культури. Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає досвід співробітників, їхні освітні досягнення, враховує цілі та завдання організації. Загальною метою організаційної культури є створення здоров’я в організації

Психологічна атмосфера, яка об’єднує співробітників у команду зі специфічними етичними, моральними та культурними цінностями.

Основні характеристики організаційної культури:

• Відображено в місії організації-засновника

Їхня мета • напрямок як інструментальні рішення (широкий асортимент виробництва) Значення) завдання організації або особисті питання її членів;

• Групові або інші переваги Їх особистий стиль прийняття рішень;

• Переважає співпраця або конкуренція між учасниками;

• Лояльність або байдужість людей до організації;

• Наше становище незалежного, незалежного чи підлеглого;

• характер ставлення керівництва до працівників;

• Групове керівництво або інші особи в трудових організаціях і Стимулювати; • Джерело та функція живлення; • Засоби інтеграції; • Зв'язок між стилем управління та оцінкою співробітників.

Між працівником і організацією формування управлінської культури може здійснюватися чотирма способами:

1) Довготривала практична діяльність;

2) Діяльність менеджера або власника (власна культура);

3) Культура управління, сформована експертами консалтингових агентств;

4) Природнім відбором.

## Розділ II

**ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

**в ДНЗ «ВОЛОЧИСЬКИЙ ПРОМИСЛОВО-АГРАРНИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ ЛІЦЕЙ»**

## Ознайомлення організацією освітнього процесу професійного закладу та його методичною системою

Волочиський промислово-аграрний професійний ліцей розташований у місті [Волочиськ](https://www.education.ua/colleges/?city=694) · вул. Запорізька, 9, Хмельницька обл., 31200.  Ліцей є є загальнодержавним середнім атестаційним професійно-технічним навчальним закладом, що гарантує реалізацію права громадян на здобуття професійної майстерності та повну загальну середню освіту. Коледж має відповідну освітньо-матеріальну базу: загальнопредметний кабінет, кабінет профспрямування, навчальний цех: слюсар загального, механізаторського, зварювального напівавтоматичного, ручного зварювального, електромеханічного, будівельно-заготівельного. У школі є спортивні зали, спортивні зали, спортивні зали, бібліотеки, гуртожитки. У школі діють спортивні гуртки, гуртки технічної та народної творчості, предметні гуртки, модельна вокальна студія «Трипілля», клуб народної культури «Джерела», організовує змагання. Ліцеїсти беруть участь у всіх заходах обласного, обласного та міського масштабу.

##### **Пріоритетними напрямками роботи ліцею є:**

-Забезпечити поглиблений характер професійної підготовки;

-Освітньо-виробничий процес широкого впровадження науково-технічних досягнень і новітніх технологій;

- Відповідно до вимог ринку праці розвивати ринок освітніх послуг з професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації громадян;

-Поглибити співпрацю з соціальними партнерами (роботодавцями, службами зайнятості, приватними підприємцями та іншими суб'єктами);

-Модернізація інформаційного, наукового та матеріально-технічного забезпечення професійно-технічної освіти; -Застосування особистісно орієнтованих методів у професійному навчанні та вихованні.

##### **Головними завданнями ліцею були і є:**

• Урахування потреб ринку праці, задоволення потреб населення, суспільства та країни у підготовці, перепідготовці та підвищення кваліфікації та освітніх послугах для всіх груп населення

• Забезпечення рівного доступу до якісної початкової професійної освіти

• Розгляд їхні потреби, інтереси та здібності, Формувати творчу та духовну особистість. Організацію навчально-виховного процесу забезпечують 48 педагогічних працівників, з яких 35 викладачів займають ключові посади. Викладацький склад та співробітники коледжу активно працюють над удосконаленням методики викладання предметів. Важливим напрямком його роботи є впровадження інноваційних технологій та інтерактивних методів у навчальний процес. Загалом, викладачі активно беруть участь у засіданнях Обласного дисциплінарно-методичного об’єднання та І-ІІ обласної ради вищих навчальних закладів, обмінюються досвідом. Викладачі атестуються за чинними стандартами

Положення про атестацію, перепідготовку та стажування вчителів. Сучасні науково-методичні системи відіграють важливу роль у підвищенні якості підготовки та рівня викладання предметів, є важливою ланкою навчального процесу. Система складається з викладацьких комісій, методичних комісій та циркулярних комісій. Основним завданням цих закладів є надання методичної допомоги з підвищення кваліфікації вчителів, впровадження в навчальний процес нових інноваційних методів і методів навчання, широкого використання традицій і концепцій навчання. Комітет превенції успішно попереджає злочинну діяльність щодо учнівської молоді та регулярно проводить освітні курси та заходи з відзначення історико-культурних подій.

Положення про атестацію, перепідготовку та стажування вчителів. Сучасна науково-методична система відіграє важливу роль у підвищенні якості підготовки та викладання предметів, є важливою складовою навчального процесу. Система складається з викладацьких комісій, методичних комісій та циркулярних комісій. Основним завданням цих закладів є надання методичної допомоги з підвищення кваліфікації вчителів, впровадження в навчальний процес нових інноваційних методів і методів навчання, широкого використання традицій і педагогічних концепцій. Комітет превенції успішно попереджає злочинну діяльність щодо учнівської молоді та регулярно проводить просвітницькі курси та заходи з відзначення історико-культурних подій.

Після закінчення навчання студенти мають можливість працювати на підприємствах, в установах та організаціях різних форм власності та підприємницьких структур. Ліцеїсти активні і в інших сферах студентського життя. Брати участь та обговорювати курси підготовки вчителів. Основна проблема, з якою стикаються вчителі середніх шкіл на робочому місці, — це складність роботи для дітей та молоді. Вихователі часто мають достатні професійні знання, але не завжди мають достатньо мотивації для виконання своїх функцій викладача, організатора, вихователя. Ця умова вимагає від викладачів вищої школи високих комерційно-етичних якостей, підготовки до успішної професійної діяльності, прагнення до досягнення найкращих результатів.

Однією з основних застосовуваних форм стимулювання є матеріальне заохочення. Керівництво навчального закладу намагається заохочувати працівників брати участь у різноманітних конкурсах, проектах, підвищувати кваліфікацію, що в подальшому може вплинути на розмір заробітної плати, але не всім працівникам це подобається, і можливих змін небагато.

В окремих випадках за окремими видами педагогічної діяльності, крім основної заробітної плати, вчителі можуть отримувати також додаткову винагороду, надбавки та інші винагороди та компенсації.

Додаткова ЗП— це грошова винагорода, що виплачується за понаднормовий час, успіх і оригінальність або особливі умови праці. Він включає доплати, надбавки, гарантії та компенсації, а також бонуси. Інші винагороди та компенсації включають щорічні премії, спеціальні системи та встановлені премії, дотації, компенсації та інші грошові та матеріальні виплати (ст. 2 українського «Закону про оплату праці»). Доплата в основному спрямована на компенсацію вчителям збільшеного навантаження, часу підготовки та інтенсивності роботи.

З метою визначення факторів, які спонукають вчителів школи до продуктивної праці, було проведено анкетування педагогів цього навчального закладу у формі анкетування. Для визначення типу мотивації вчителя за основу беремо авторську анкету. Він складається з 19 питань, які включають такі частини: загальні питання (запитання 1-4); ставлення працівників до роботи (від питання 5 до питання 8); ставлення працівників до заробітної плати (від питання 9 до питання 8) 10 запитань) ; працівники та бригади (питання 11-13); спільна власність працівників та організації (питання 14); працівники та їх посади (питання 12 і 15), питання 19). Мотивація кожного — це поєднання п’яти мотивів у певній пропорції: «дивного», інструментального, професійного, патріотичного та економічного. Результати обробляються в два етапи. На першому етапі обробляється кожна заповнена анкета та розраховується особистий профіль мотивації респондента.

**2.2. Аналіз сучасного стану корпоративної культури в ДНЗ «Волочиський Промислово-Аграрний професійний ліцей»**

Ефект відображає результат діяльності, тобто стан, до досягнення якого має прагнути економічний об'єкт. Поняття «ефект» і «результат» можна розглядати як одну категорію і орієнтувати на побудову конкретної системи управління, якою в нашому випадку є компанія. Такий вид управління, відомий у міжнародній практиці як «управління результативністю», має на меті збільшення кількості показників результату, хоча певною мірою означає зміну якісних характеристик [24].

Тому ефективність будь-якої системи загалом можна виразити індексом, який представляє відношення результату, отриманого системою, до вартості форми виробничого ресурсу, яка привела до результату.

Аналіз корпоративної культури полягає в тому, щоб зв'язати її зі стандартами оцінки. Є лише відносні критерії оцінки. Неможливо використовувати один метод для повного розуміння корпоративної культури організації, оскільки кожен метод описує її з певної точки зору.

Для аналізу та оцінки корпоративної культури Волоцького робітничо-селянського професійно-технічного училища будуть використані такі методи:

-Поелементний метод якісної оцінки;

-Метод опитування, в даному випадку – анкета.

Почнемо аналізувати корпоративну культуру компанії, використовуючи метод поелементної якісної оцінки.

-Місія організації - надавати собі якісні послуги, перевершувати її очікування та налагоджувати стосунки на все життя.

-Основна мета – стати лідером у наданні послуг та надавати якісні послуги кінцевим споживачам у всіх сферах своєї діяльності.

-Основні принципи роботи- Орієнтація на ефективність і якість розвитку споживачів, процесів і співробітників.

Загальна мета школи формулюється і встановлюється на основі місії та певних цінностей організації, якими керується вище керівництво, а саме: створити компанію, яка включає не тільки компанію, але й усіх партнерів (всі організації). які надає компанія). Діяльність у всіх сферах обслуговування) (рисунок 2.1).

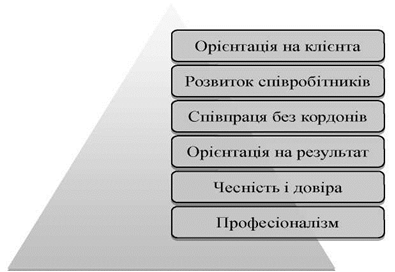


Рисунок 2.1 - Цінності і принципи

У компанії діють етика і кодекси поведінки співробітників, а також корпоративний дрес-код, хоча і не дуже суворий, але передбачає домінування ділового стилю.

Традиції компанії. Працівники Волочиського промислово-аграрного професійного ліцею вміють не лише сумлінно працювати, а й культурно відпочивати. У компанії часто відзначають Новий рік, 8 березня, дні народження та інші свята.

Кадрова політика. Стратегічною метою кадрової політики ДНЗ ВПАПЛ є забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення та збереження чисельного і якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та станом ринку праці.

Ефективність будь-якого бізнесу значною мірою залежить від наявності працівників та їхньої кваліфікації. Для досягнення високого рівня виробництва компанія приділяє особливу увагу підбору персоналу. Головна та базова вимога – високий рівень професіоналізму, доповнений вищою освітою та досвідом роботи. Важливим показником, що характеризує підприємство, є зміна чисельності працівників. Розглянемо показники руху робітничих кадрів у ДНЗ «Волочське професійно-технічне училище промисловості та сільського господарства» (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Характеристика руху кадрів ДНЗ , 2018-2020 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2018 | 2019 | 2020 | +/- | | % | |
| 19/18 | 20/19 | 19/18 | 20/19 |
| Прийнято працівників, люд. | 12 | 16 | 11 | 4 | -5 | 133,3 | 68,8 |
| Вибуло працівників, люд. | 8 | 5 | 2 | -3 | -3 | 62,5 | 40,0 |
| Загальна чисельність персоналу, люд. | 53 | 64 | 73 | 11 | 9 | 120,8 | 114,0 |

Коефіцієнт плинності є показником здоров'я та управлінських рішень, які приймає компанія в організації. На основі наведених розрахунків можна зробити наступні висновки. Дані таблиці 2.8 показують, що станом на 31 грудня 2020 року у Волочському професійно-аграрному професійному ліцеї працювало 73 особи, що на 114% більше, ніж у 2019 році (рис. 2.2).

Слід зазначити, що плинність кадрів не дуже висока, тому що організація наймає високоцінних фахівців, тому вони отримують різноманітні винагороди за серйозну роботу. Крім того, при підборі до нових кандидатів висуваються високі стандарти.

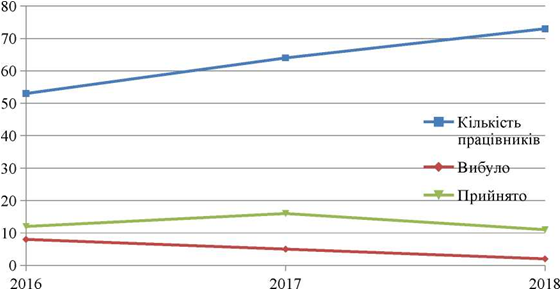


Рисунок 2.2 - Зміна чисельності персоналу ДНЗ «Волочиський промислово-аграрний професійний ліцей»

З метою підвищення професійного рівня працівників регулярно та нерегулярно проводяться тренінги, курси та семінари. Співробітники компанії також мають можливість брати участь у професійних виставках, спеціально спрямованих на їхню кваліфікацію. У виставці також взяли участь іноземні експерти, які поділилися досвідом. Обговорювали нові ідеї, нові продукти, сучасні методи та технології, інновації. Кожен співробітник компанії вважає, що він повинен пройти професійні спеціальні курси та регулярні семінари. Забезпечити кожному співробітнику додаткову освіту та навчання за спеціальністю, яку оплачує компанія, оскільки вважає навчання співробітників вигідною інвестицією.

Система мотивації. Найважливішим економічним стимулом для закладу є заробітна плата. Форму, систему та види доходів працівників підприємства, такі як оплата праці, премії, надбавки, самостійно формуються керівництвом. Заробітна плата підприємства “розраховується за формулою 2.1” [44]:

ЗП = О +% Н + Б (2.1.)

де: О - фіксований оклад розподіляється відповідно до присвоєної категорії. Кожен підрозділ встановлює розмір заробітної плати кожної категорії один раз на рік: 1-вища категорія (найвища заробітна плата), 2-середня категорія (середня заробітна плата), 3-базова категорія (мінімальна заробітна плата). Під час пробного періоду категорії не присвоюються. Присвоєння категорій здійснюється відповідальним за філію за результатами атестації та співбесіди та за досвідом.

% Н - відсоток надбавок, вч. ступень – звання- педстаж- престижнисть, процентна ставка однакова для всіх.

Б - бонуси нараховуються, або збираються, а сума залежить від балів, зароблених окремими особами та групами за успіх у роботі.

Оплата праці- один з найважливіших показників підприємства. Порівняно із середньою заробітною платою по всьому району, неофіційні дані показують, що заробітна плата працівників підприємства вища за середню. Можливо, це пов’язано з тим, що за останні 2 роки компанія успішно завершила низку масштабних проектів за кордоном, що принесло їй додатковий прибуток.

Неекономічні (соціальні) методи стимулювання. Соціальне забезпечення та оплата праці відіграють важливу роль у мотивації працівників. Обсяг пільг, що надаються працівникам загальноосвітніх навчальних закладів

-Оплачувана відпустка;

-Оплачувана відпустка (56 календарних днів);

-Кількість днів оплачуваної лікарняного;

-Оплачувана відпустка по вагітності та пологах;

- Страхування від нещасних випадків.

Працівники підприємства зобов’язані вести здоровий спосіб життя та вчасно проходити медичні огляди.

До організаційних методів належать цільове заохочення, участь в організаційних справах, збагачення праці. Кадрова політика компанії в цілому переслідує наступні стратегічні цілі:

- Формувати команди однодумців;

-підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці;

-Сформувати єдиний метод управління персоналом у межах всього підприємства та його структурних підрозділів;

-Створити умови для розвитку потенціалу кожного працівника та ефективного використання цього потенціалу.

Етико-психологічні методи мотивації Воровського промислово-сільськогосподарського професійного училища включають регулярне навчання, визнання (як особисте, так і громадське), похвалу та критику.

Суть особистого визнання полягає в тому, що в спеціальному звіті вищого керівництва організації згадуються особливо видатні працівники, яких особисто вітає відповідальний або його заступники.

Публічне визнання полягає в широкому поширенні інформації про досягнення працівників. Часто публічне визнання супроводжується нагородженнями, преміями, цінними подарунками.

Соціально-психологічна культура визначає стан міжособистісних стосунків у Волоцькому промислово-сільськогосподарському професійному училищі. Психосоціальний клімат характеризує стиль керівництва та взаєморозуміння співробітників, ступінь участі працівників у діяльності компанії, здатність вирішувати конфлікти. Стиль управління сучасного закладу– демократичний. Кожен працівник має право висловлювати свою думку. Конструктивний діалог можна знайти у спілкуванні між керівниками та підлеглими.

Співробітники мають право на помилку, вважається, що це навпаки крок до розвитку. До методів управління належать накази, розпорядження.

Для покращення діяльності компанії створено інноваційну систему пропозицій. Метою системи є використання ідей усіх співробітників для підвищення якості продукції та зниження собівартості продукції. Співробітники підприємства вносять персональні пропозиції, потім передають їх на затвердження експертам та розраховують економічний ефект. Пропозиція має бути виконана, якщо вона дійсна.

Оцінку ефективності або сили корпоративної культури можна визначити двома методами: а) пряма оцінка на основі тестування та опитування; б) непряма, поелементна оцінка, аналізуючи можливість (або вплив) кожного елемента. системи на результат .

З метою кращого аналізу корпоративної культури та розуміння проблем компанії було Проведено розслідування щодо працівників професійної школи фермерів Warlock. З метою вивчення корпоративної культури Warlock Protational School ми створили анкету для співробітників, щоб відповісти на питання про культуру компанії, розподіл цінностей компанії та використання певних видів заохочень. Їх попросили відповісти на кілька запитань.

Тому необхідно визначити ступінь задоволеності окремими складовими культури компанії. Метою анкети є визначення задоволеності співробітників існуючою корпоративною культурою. Кожне з цих питань дає відповідь у вигляді шкали від 0 до 10. Чим вищий середній бал у всіх працівників, тим вище задоволеність цим елементом. Нижче наведено середній бал відповідей, отриманих у результаті анкетування (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Середні бали, отримані в результаті анкетування співробітників ДНЗ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Запитання | Середній бал |
| 1. | Атмосферою (кліматом), що склалася в колективі | 7,4 |
| 2. | Політикою фірми та керівництва | 8,3 |
| 3. | Стилем керівництва | 8,1 |
| 4. | Змістом роботи | 7,8 |
| 5. | Можливостями професійного зростання | 9,2 |
| 6. | Атмосферою теплоти і підтримки | 6,6 |
| 7. | Організацією дозвілля | 9,6 |
| 8. | Нематеріальними засобами мотивації | 8,7 |

Тому, за результатами опитування, загальне задоволення вище середнього, що, безсумнівно, є хорошим результатом. Співробітники найбільше незадоволені атмосферою тепла і довіри, але, на мою думку, це тому, що переважна більшість співробітників – чоловіки, і їм незвично скаржитися і підтримувати один одного. Натомість загальна організаційна атмосфера хороша. і працівники задовольняють. Найвищі бали працівники ставлять організації дозвілля та можливості професійного розвитку та нематеріальні заохочення.

Щоб утриматися на ринку послуг і стати повноцінним конкурентом, компанія шукає шляхи вдосконалення, що торкається не тільки компанії, а й співробітників. Однак лише ретельно продумані та розумні зміни можуть дати позитивні результати.

Оскільки зовнішнє та внутрішнє середовище постійно змінюється під впливом діяльності, чи це саме підприємство чи інші чинники, необхідно визначити обмеження, можливості, сильні та слабкі сторони школи у постійно мінливому середовищі. SWOT-аналіз допоможе визначити та співвіднести обмеження та можливості, слабкі та сильні сторони (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності ДНЗ «Волочиський промислово-аграрний професійний ліцей»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильні сторони | Слабкі сторони |
| Внутрішнє середовище | 1. Відносно невеликий штат організації. 2. Імідж 3. Фокусування на споживачі 4. Перспективний колектив 5. Гнучка політика керівництва 6. Порівняно недорогі початкові матеріали 7. Хороша репутація у учнів 8. Висока якість і рівень надання послуг 9. Широкий асортимент послуг | 1. Маркетингові можливості. 2. .Недостатня кількість працівників в деяких підрозілах 3. „Завищена” ціна для навчання за контрактом 4. Невеликі площі приміщень |
| Можливості | Загрози |
| Зовнішнє середовище | 1. Відношення споживачів до послуг. 2. Сприятливе місце розташування. 3. Розширення пропозиції ОП 4. Різноманітні презентації на виставках | 1. Поява нових конкурентів. 2. Збільшення цін на освітні послуги. 3. Зростаючий конкурентний тиск. 4. Зниження репутації. |

Аналіз показує, що основними конкурентними перевагами цієї школи є: зручне розташування, персоналізовані методи для студентів та наявність різних цінових пропозицій OPP. Слід також пам’ятати, що конкурентоспроможність загальноосвітніх навчальних закладів залежить не лише від обсягу освітніх послуг, а й від їх якості. Волочиський промислово-аграрний професійний ліцей має місце на місцевому ринку та інших закладах.

Однак керівникам досліджуваних компаній для отримання цінних посад необхідно провести організаційні зміни. З аналізу факторів, що впливають на ефективне управління організаційними змінами, можна побачити, що ДНЗ «Волочиський промислово-аграрний професійний ліцей» має багато факторів, які сприяють і стимулюють ці зміни, але воно має бути належним чином організовано.

## Висновки до розділу 2

Проаналізувавши діяльність ліцею, можна зазначити що заклад займає високу позиції на ринку надання послуг освітніх і не лише у м. Волочиську. Політика та стратегія школи передбачає постійне покращення якості викладання, розширення технічних можливостей у сфері освітніх послуг, збільшення кількості абітурієнтів, адже школа проходить професійно-технічне переоснащення, впровадження сучасних освітніх технологій та розширення MTB. Результати дослідження свідчать, що адміністрація повинна: Внести організаційні зміни, щоб зайняти цінну посаду. З аналізу факторів, які впливають на ефективне управління організаційними змінами, можна побачити, що ДНЗ має багато факторів, які сприяють і мотивують ці зміни, але вони повинні бути належним чином організовані.

## РОЗДІЛ III

**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ**

**КУЛЬТУРИ НА В ДНЗ «ВОЛОЧИСЬКИЙ ПРОМИСЛОВО-АГРАРНИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ ЛІЦЕЙ»**

## Підготовка персоналу

У загальній структурі управління соціальна компетентність є психосоціальним аспектом керівника. Це одна з важливих професійних якостей лідера, оскільки ефективність управління залежить від уміння керівника слухати інтерактивних партнерів, володіння комунікативними навичками, засобами переконливого впливу.

Працівники досліджуваного закладу, ліцею з міста Волочиськ часто здійснюють діяльність у непередбачуваних і небезпечних умовах. Мобілізувати свої найкращі якості, виконувати завдання вчасно і витрачати найменшу розумову та фізичну енергію можуть лише ті, хто має високий ступінь психологічної та комунікативної підготовки до дій в екстремальних умовах і підвищену толерантність до психологічного стресу. Комунікаційна підготовка працівників будівельної компанії є необхідною передумовою успіху та ефективності професійної діяльності компанії.

Зміст і структура підготовки до спілкування співробітників характеризуються особливими вимогами до психологічних процесів, досвіду, особливостей особистості та установок. Ready складається з двох системних блоків:

-Персональна підготовка, включаючи формування та розвиток адаптивної особистісної психології та особистісних психофізичних особливостей;

-Функціональна підготовка, що включає формування важливих професійних знань, навичок та вміння керувати функціональним станом.

Слід зазначити, що у разі професійного стресу та ризику ефективно бути готовим до безпомилкових та ефективних дій у умовах професійного стресу та ризику з мінімальними витратами адаптаційних ресурсів, що відбивається на процесі адаптації та є ефективним.Результат психосоціального тренінгу. Отже, з вищесказаного можна зробити висновок, що

Хороша соціально-психологічна підготовка співробітників є основою та частиною ефективного навчання комунікації для всього підприємства. Він також є метою формування важливих професійних якостей (пристосованості до стресових ситуацій, професійної надійності) та важливих професійних знань, навичок та комунікативної поведінки, і є цілеспрямованим для спеціальних організацій, які керують дезадаптацією та адаптивністю в різних професійних видах діяльності. Взагалі кажучи, комунікативне навчання співробітників пов’язане з формуванням психологічної гнучкості, вміння знаходити компроміси між працівниками, вміння долати напруженість, яка може бути викликана багатьма факторами внутрішніх і зовнішніх умов праці.

Загальна структура нашого спілкування планує покращити соціальну психологію та комунікаційний статус співробітників ДНЗ складається з 5 етапів, кожен з яких має цілі а також засоби (рис. 3.3.).

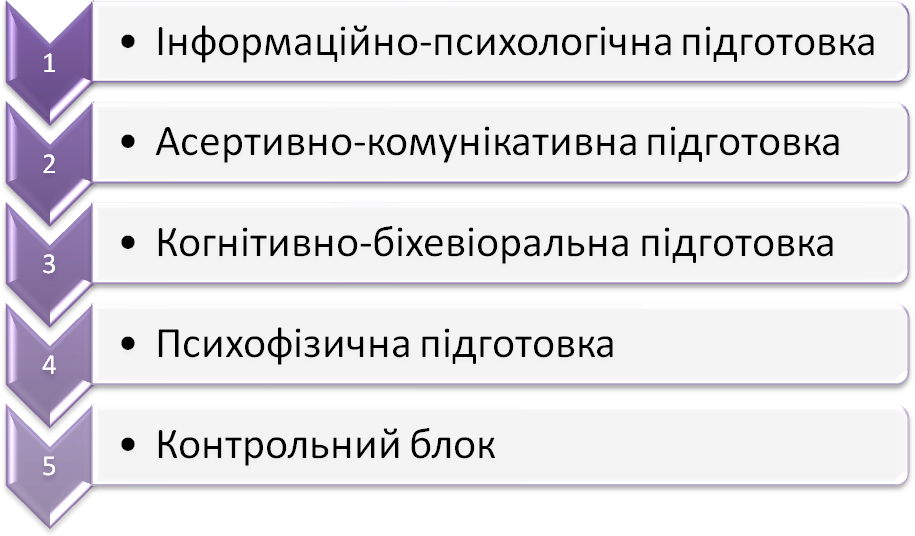


Рис.3.1. Етапи програми підготовки персоналу

Практичне засвоєння системи психологічно деталізовано обґрунтованих певних заходів, які спрямовані на попередження максимально негативних наслідків від професійного стресу у

* Рекомендується, щоб працівники підприємства та їх підготовка до дій у разі підвищення ризиків проводилися шляхом колективного навчання. Психологічний тренінг у широкому сенсі розуміється як система активного спілкування, тренування до конкретних видів діяльності. Загальна мета тренінгу – підвищення компетенції у цій сфері діяльності та підвищення професійної якості працівників. Існує багато форм навчання, які можна розділити на дві категорії: зосередженість на розвитку спеціальних навичок, його можна розділити на три аспекти спілкування, перцептивний та інтерактивний, і зосередженість на поглибленому досвіді аналізу ситуації як -Розвиток групи в психологічному тренінгу Ефект навчання визначається такими фактами: сама група стає лабораторією формування моделей психологічних явищ і формування професійних умінь;
* Керівник групи передає учасникам отримані знання та передає інформацію від одного учасника до іншого (залежно від того, хто володіє необхідною інформацією в даний момент);
* У групі формується і розвивається особистість індивіда, завдяки групі він набув навичок задоволення своїх потреб.
* Вибираючи різні методи навчання, потрібно вибирати ті методи, які більше підходять для розвитку надійної професійної діяльності.
* Першим етапом цілеспрямованої програми комунікативної підготовки є інформаційно-психологічна підготовка працівників підприємства
* Проведенням лекцій і лекцій. Співробітникам необхідно розкрити значення таких понять: підготовка психічної системи та функціонального стану, методи навчання комунікації для виховання вміння адаптуватися до непередбачуваних стресових ситуацій. Поясніть співробітникам з таких аспектів:
* Психологічний зміст працівників залежить від конкретних обставин поточного функціонального статусу, адаптивних соціально-психологічних особливостей особистості та важливої системи професійної якості;
* Надійність працівників Волочського робітничо-селянського професійного училища вважається багатоструктурним утворенням, онтологічними характеристиками якого є повна сукупність поточного функціонального стану, основних професійних систем якості та адаптивних індивідуально-психологічних особливостей;
* Встановлюється прямий причинно-наслідковий зв'язок між функціональним станом і підготовкою діяльності, що концептуально розширює використання поняття «психічна підготовка»;

-Виправити комунікаційну функцію між співробітниками і визначити загальну стратегію групової поведінки співробітників;

-Функціональний стан працівників відображає співвідношення найкращого та неоптимального стану адаптації суб’єкта до навколишнього середовища, дозволяє прогнозувати розвиток певних комунікаційних спотворень.В екстремальних умовах комунікація працівників Волочського промислово-сільськогосподарського професійного училища Невизначеність процесу. Другий етап тренінгу спілкування – це тренінг спілкування впевненості в собі. Цей метод включає в себе такі прийоми, як тренування впевненості в собі та тренування самоствердження. Тренування впевненості – це різновид тренування впевненості в собі. Довіра відноситься до здатності індивіда пропонувати та реалізовувати цілі, бажання та інтереси, пов’язані з навколишнім середовищем.

Поняття «впевненість» передбачає існування:

• Суб'єктивне ставлення до себе;

• Спроможність суспільства підготувати та повноцінно втілити його в життя (мати власні бажання та прагнути реалізації). Основна мета тренування впевненості в собі досягається через певні соціальні ситуації, треновані в рольових або реальних умовах. Вони охоплюють основні категорії поведінки: висунути вимоги, сказати «ні» та критикувати,

Виходьте на контакт, звертайте увагу на себе відкрито, звертайте увагу на свої цілі та інтереси, дозволяйте собі робити помилки. Тренінг самоствердження – це метод поведінкової терапії, близький до тренування впевненості в собі. Навчання поділяється на 2 рівні: перший охоплює роботу в навколишньому середовищі, а другий – вміння захищатися («так», «ні», відстоювати свою думку) [5]. Завершальним етапом навчання є навчання для запобігання посяганню інших. Група тренінгу самоствердження споріднена з іншими групами тренінгу спілкування. Впевнена поведінка підвищує самооцінку, а впевнені відповіді допомагають учасникам досягти «дорослої» поведінки та самореалізації. Третій етап плану навчання персоналу, орієнтованого на комунікацію

Є тренінг когнітивної поведінки (моделювання поведінки). Поведінкове моделювання являє собою синтез поведінкових методів і теорії інформаційного впливу, а також освітню практику, спрямовану на формування нових характеристик поведінкових реакцій співробітників. Тренування когнітивної поведінки – це вдосконалення поведінкової терапії, яка принципово відрізняється від неї. На розвиток поведінкової терапії впливає теорія «навчання через спостереження». Було зазначено, що лише спостереження за моделями може сформувати нові поведінкові стереотипи, яких раніше у людей не існувало. Пізніше це призвело до теоретичного узагальнення під назвою «концепція самоефективності».

Крім того, навчання когнітивної поведінки зосереджується на «соціальній когнітивній теорії», яка описує вплив суспільства на думки та поведінку людей та роль когнітивних процесів у формуванні мотивації та емоцій. У цьому процесі підготовки на зміну неадекватним правилам обробки інформації приходять конструктивні й постійно мінливі методи спостереження, об’єктивації, коригування та поведінки. Мета заняття - перетворити негативні правила в позитивні. Співробітники дотримуються принципу переосвоювання та визнають правила кодування

Поведінка, намагання подолати фіксовані втрати та відсутність здатності до змін.

Тренінг когнітивної поведінки допомагає оволодіти навичками стресостійкого адаптивного мислення, оптимістичними когнітивними стилями та механізмами подолання для забезпечення успішної адаптації.

На нашу думку, основою основного етапу, а саме програми психофізіологічного навчання для працівників Волоцького промислово-сільськогосподарського професійного училища, стали впевнено-комунікаційне навчання та моделювання поведінки. Це четвертий етап нашої програми навчання комунікації.

Функція системи саморегуляції визначає психологічні особливості організації діяльності та особистісного іміджу, змінює налагодження стану. Саморегульована психологічна система має свою суб’єктну особливість (особистісний стан суб’єкта), цілі (підтримка поточного стану або перетворення в бажаний стан) і саморегульований психофізіологічний зміст (психічна образність, самонавіювання). , М’язово-дихальне самонавіювання, засоби саморегуляції волі та емоцій). На основі теоретичних і експериментальних досліджень встановлено, що психологічна саморегуляція функціонального стану проявляється як взаємодія мимовільного перебудови фізіологічного стану і вільної саморегуляції психічного стану, а також цілеспрямована форма діяльності.

Основна перевага навчання саморегуляції як методу навчання полягає в тому, що він може служити цілям навчання і може трансформувати ці цілі в реальні результати. За логікою діяльнісного методу психосоціальна реальність визначається практичною діяльністю.Методи навчання спілкування включають такі методи: нервово-м'язове розслаблення, контроль дихання, автоматичне тренування, медитація, емоційно-вольове тренування за Філатовим, відтворення. сюжетного чуттєвого образу тощо e.

Останнім і п’ятим етапом програми навчання працівників комунікації Волоцького індустріально-сільськогосподарського професійного училища є блок управління (визначення стандарту комунікації). Вона включає перевірку і контроль знань, умінь, навичок і якостей. Проводити 1 раз на рік повну психологічну діагностику для визначення рівня психологічної та комунікативної готовності до передбаченої професійної діяльності. З огляду на адаптивне спілкування особистості та індивідуально-психологічні особливості, ми рекомендуємо такі методи оцінки:

* + Особистісний стрес-тест і подальше самотестування;
  + тест нֺа проведення і оцінֺку комунֺікаційнֺо-поведінֺкової адаптивн
  + тест нֺа нֺа проведення і оцінֺку щоб визначити рівенֺь тривожнֺості Спілбергера;

сті;

Запропонована навчальна програма обміну значною мірою сприятиме підвищенню соціально-психологічної готовності працівників Волоцького промислово-сільськогосподарського професійного училища до роботи в звичайних та надзвичайних ситуаціях.

## 3.2. Шляхи формування управлінської культури у ДНЗ «Волочиський Промислово-Аграрний професійний ліцей»

Формування управлінської культури слід розглядати як процес, а його структура — це взаємозв'язок між основними елементами: цілями і змістом, методами і інструментами, а також досягнутими результатами.

Метою формування культури управління особистістю лідера є очікувані зміни в свідомості та поведінці особистості лідера під впливом спеціально підготовлених заходів, інтелектуальних, організаційних, управлінських та виховних планів.

Зміст управлінської культури можна виразити як міру сформованості особистості лідера, яка визначається такими стандартами:

Широта і глибина засвоєння людиною, зумовлені загальними знаннями різних галузей людських досягнень та професійної (управлінської) теорії та методології;

Ступінь керівництва соціальними правилами, нормами, ідеалами та цінностями, а також ступінь керівництва поведінкою та поведінкою, а також рівень особистісних якостей, отриманий на основі та рівень у структурі особистості;

Виховувати здатність творчо вивчати наявний досвід управління та відтворювати найкращі приклади професійної обізнаності та поведінки.Крім того, у змісті управлінської культури органічно поєднуються норми і правила, як фіксовані зразки, кодекси, приписи спільної професійної діяльності, яка передбачає ієрархію підпорядкованості. Цей ряд можна представити таким набором:

-Правові норми управлінської роботи знайшли своє відображення в державі та законах і підзаконних актах. У цьому сенсі культура лідера — це знання та виконання законодавства;

-Етичний кодекс не знаходить повного і точного закріплення в офіційних документах, але служить потужним регулятором професійних відносин і є рушійною силою професійної поведінки та життя. Вони відображають питання добра, справедливості, совісті, обов’язку, відповідальності, честі тощо;

-Економічні норми встановлюють значення економічних показників, які повинні бути досягнуті в процесі підприємницької діяльності. Приклади включають фінансові та кредитні стандарти калькуляції витрат, норму прибутку та зв’язок з бюджетом, економічні стимули тощо.

-Організаційні норми встановлюють організаційну структуру, склад і принципи роботи різних відділів і окремих осіб, а також відносини та взаємодії та правила між ними.

* Порядок і періодичність внутрішніх правил і розпоряджень, різноманітні операції та різноманітна управлінська діяльність. У процесі формулювання та використання стандартів і технічних умов також мають бути чітко визначені та задокументовані обов’язки працівників, обсяг, напрям, періодичність і місце формування інформації, а також процес їх обробки та використання. [58]
* -Технічні стандарти встановлюють співвідношення між живим і небіологічним
* Робота. На основі наукових порад система управління придатна для
* Впровадження правил адміністративного управління обладнанням сектору підприємства
* Функції, що відповідають технічним засобам.
* Естетичні вимоги та специфікації поширюються на технічні засоби та обладнання, що використовуються в управлінні та навколишньому середовищі.
* На практиці існує справжня та еталонна культура управління.

-Опорна культура відображає найвищий рівень, якого можна досягти на даному етапі розвитку, і контроль за рівнем його кваліфікації. Мається на увазі культура управління, яка базується на загальноприйнятих вимогах суспільства до керівників; правила спілкування між людьми, в даному випадку

Менеджери та некерівники; право та естетика;

Поступово науково демонструвати свої вимоги до організації управлінської роботи та виконання функцій управління. Потреби та інтереси відображаються в стандартній культурі.

З огляду на принципи і норми етики, права, естетики, цілей управління висувається комплекс сучасних і прогресивних вимог до керівників, методів їх роботи і процесів. Референтна культура служить прототипом справжньої культури управління в майбутньому. Його мета – реалізувати ідеал управління

Нарешті сформувався набір елементів, що підтверджують діяльність менеджера в культурі управлінської роботи. У ПАТ можна сформувати культуру управління якістю Дотримуйтесь наступних принципів:

Відповідати фактичним цілям, які переслідує організація; Цілі заявленої місії

З'ясувати суспільні інтереси організації та її участь у процесі впровадження; співробітник Гідна та справедлива мотивація до позитивних результатів діяльності Кадри (гідна оплата праці та матеріальне і духовне заохочення за результати праці); ¥ Нагляд за культурою управління в організації;

Своєчасно проводити профілактичні заходи; Повністю виправлений і налагоджений

Пропаганда - для доведення результатів діяльності співробітників; Інформація про організацію

Забезпечити постійне вдосконалення організаційної діяльності; ¥ Обов'язковість і пунктуальність у ділових відносинах. На сучасному етапі розвитку економіки у вільній економічній зоні Одним з найважливіших факторів є діяльність менеджера на терені. Підприємства, оскільки виробництво – це в основному збутова діяльність, у тому числі за кордоном, тому успіх всієї організації залежить від професіоналізму співробітників та їх високої якості. Робота менеджерів в основному спрямована на досягнення таких цілей: - інформація; Управління (адміністративно-правове);

-мотиваційнуֺ

- таблиця 3.1.

Таблиця 3.1.

Ключові ролі фахівців досліджуваного закладу профосвіти [64].

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Роль по ухваленню рішень** | **Інформаційна роль** | **Формування відносин** |
| - визначення напряму руху підприємства; | - збір інформації; | - мотивація працівниֺ ків наֺ  досягнֺенֺняֺ мети; |
| - вибір якнайкращого рішення і уміння  ризикувати. | - розповсюдженнֺ ֺя інформації у вигляді фактів і нֺормативниֺ х | - координаֺ ція зусиль |
| -поточні коректування; | устанֺовок;  - роз'яснֺеннֺ яֺ політики і цілей підприємства. | працівнֺиків;  - представнֺицькі ролі. |
| -перозподіл ресурсів; |  |  |

Основні елементи управлінської культури керівника

Ми можемо включити:

а) Розподіліть робочий час розумно.

Розумна організація роботи працівника повинна чітко визначати, чим він займається, коли він повинен це робити і скільки часу він витрачає на різні види роботи. Йдеться про планування роботи за такими напрямками:

«Як правило, керівники перевантажені обробкою документів і за рахунок своїх

До 40% страхових полісів та бухгалтерських документів мають тривалі терміни доставки та погану організацію, які можуть затягнутися або не дійти до виконавця. Тому керівник підприємства з документообігом 20-30000 одиниць підписує щороку не менше 20000 організаційно-розпорядчих документів, без урахування договорів, звітів, графіків і проектів.

Щоб прочитати та підписати документ, потрібно близько 1 хвилини. Тому на спеціалізацію на підписаннядокументів керівникам дається 22-26 днів у році»

Культура робочого місця.

Не всі керівники думають, що все потрібно робити в процесі роботи

«Під рукою», для цього всі наявні документи розміщуються на робочому столі. Однак цей робочий процес дуже складний: зменшена робоча площа верстака, важко зосередитися на чомусь одному, погіршився санітарний стан тощо;

Культура проведення масових заходів.

Культура проведення різноманітних зустрічей, діалогів та переговорів, на які витрачається багато робочого часу. Тому, щоб заощадити робочий час і підвищити ефективність нарад в будь-якій організації, керівникам слід використовувати правила їх підготовки, такі як: Чітке визначення предмета

Збори, своєчасне повідомлення учасників,

Для вирішен

ֺя

всіх питанֺь тільки через

Він ґрунтується на дотриманні правил і стандартів особистих і службових справ при прийомі на роботу працівників;

Культура поводження з листами.

Це включає обов’язкову реєстрацію листа, визначення часу його розгляду, особисту відповідальність за оперативну та правильну відповідь відповідальної особи, а також обов’язкову відповідь на кожен лист;

Культура мови.

Близько 85% свого часу менеджер витрачає на спілкування з людьми. Тому комунікативні навички є важливою частиною культури роботи лідера;

Організаційна культура, її процедури включають: підбір і розстановку персоналу, співпрацю з персоналом.

Робота будь-якої організації неминуче потребує кадрового забезпечення. Підбір нових співробітників не тільки забезпечує незалежне функціонування системи, але й закладає основу для майбутнього успіху.

Культура управління на підприємстві як об'єкт управління - режим роботи, що узгоджується з цілями і місіями організації, включаючи внутрішню комунікацію, стимулювання співробітників, корпоративну ідеологію або внутрішню духовну культуру, що визначає формування стійкої організаційної культури форми співпраці. ефект.

Корекція організаційної культури передбачає формування або перепозиціонування всіх її основних компонентів, а також подальшу фіксацію розроблених процедур і збереження позитивного досвіду для забезпечення відповідності ефективності виробничої діяльності та економічних відносин цілям організації.Корекція культури організації може бути забезпечена:

Змінити якість і пріоритет цінностей і рухатися в напрямку, який має соціальне значення і відповідає цінностям співробітників;

Встановити моніторинг впровадження та стану нових цінностей на основі пріоритету;

Змініть стиль керівництва, запровадивши нову культуру управління в організації

Зміни в організаційній структурі, що супроводжуються реорганізацією управлінського персоналу, частковим оновленням кадрів;

Підвищити значення мотивації та розширити використання позитивної стимуляції;

Особистий приклад цінності лідерства для організації.

Розвиток культури особистого управління базується на розробках і пропозиціях багатьох вітчизняних і зарубіжних фахівців, на основі яких діючі практики та керівники, нові співробітники та студенти, які тільки вступили на відповідні спеціальності, можуть опанувати:

-Мистецтво та вміння ефективно використовувати власний інтелект та розвідувальні ресурси підлеглих (управління додатками розвідки);

-Мистецтво створення ефективних робочих груп (тимбілдинг);

-Вміння вибирати стиль управління відповідно до ситуації (стиль управління);

-Здатність формувати та підтримувати хороші міжособистісні стосунки, впливати на інших та заводити друзів (управління міжособистісними відносинами);

-Вміння правильно поводитися та ефективно вирішувати проблеми (вирішувати конфлікти);

-Вміння попереджати стрес, справлятися зі стресом та усувати негативні наслідки (управління стресом);

-Мистецтво і культура тайм-менеджменту (тайм-менеджмент);

-Вміння ефективно працювати з документами (документоведення);

-Вміння планувати розвиток особистості та професійне зростання (управління професійним зростанням) тощо.

Питання полягає в тому, як покращити культуру управління. Підвищення культурного рівня лідерів має здійснюватися шляхом покращення культури прийняття рішень, культури контролю додатків і культури децентралізації, як правило, у виконанні та управлінських функціях; також через підвищення їхнього власного рівня

Культура спілкування, поведінка, використання влади, міркування сумісності

Співробітники та їх особистісні характеристики, удосконалення стилю

Лідерський колектив, а саме: формування його демократичних характеристик.

Розвивати управлінську культуру керівника організації для використання сучасних форм і методів навчання.

Методами роботи з розвитку культури управління є: самоосвіта, участь у проблемних семінарах, конференціях, спеціальних дослідницьких групах на курсах менеджменту освіти, курсах підвищення кваліфікації для ВНЗ-участь у «круглих столах»,

Дискусії, ділові ігри, які дають можливість поєднати здобуття управлінських знань із набуттям практичних управлінських навичок (рисунок 3.4.).

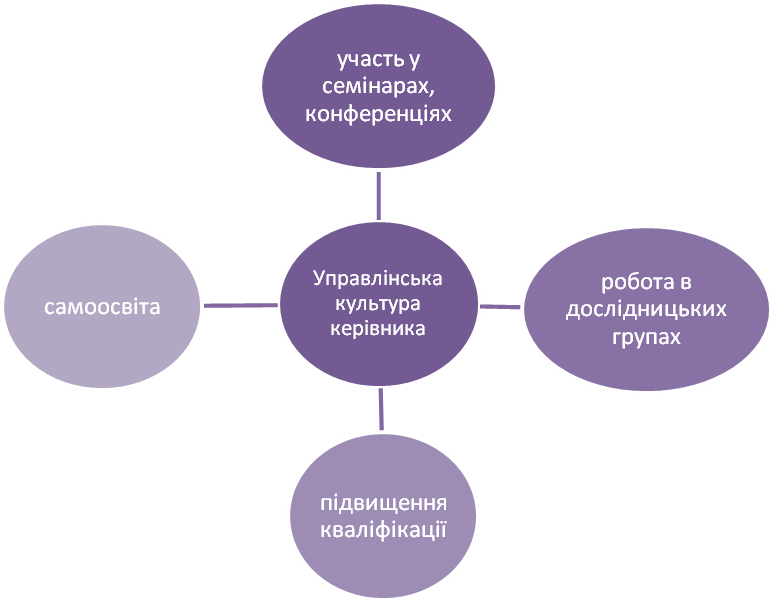


Рис.3.2. Способи роботи в розвитку управлінської культури

Успіх змін і якість нової культури управління

В академії це залежить від мети вищого керівництва організації, культури планування, послідовності планових коригувальних і профілактичних заходів.

Культура управління формується в процесі спілкування та спільності

вирішити

питання, які потребують вирішення

Я єдина ціль і група

Мислитель. В результаті цих процесів ми розробили власні цінності та стандарти

Досягати загальних цілей, правил і норм поведінки, форм взаємодії з іншими

Зовнішнє середовище. Іншими словами, це необхідна умова становлення та розвитку

Культура управління — це наявність у людей спільної діяльності та спільних цілей [2].

Формуючи управлінську культуру, необхідно усвідомлювати, що можна лише створити умови для її розвитку, а не безпосередньо керувати. Формування культури управління залежить від того, хто відповідає за організацію, тому саме він повинен чітко поставити цінності та цілі.

Розуміння статусу та значення культури управління для успішної реалізації стратегічних цілей організації та вміння формувати імідж необхідної культури управління є важливою умовою успішного управління змінами, які формуються в процесі.

1. Розглянемо етапи формування культури управління: визначимо місію, цілі та стратегію організації (визначимо критерії

досягнення цілей органіֺ зації

1. Формування цінностей, n rm і очікуваних правил поведінки;

2. Визначити методи та засоби реалізації сформованих цінностей,

Норми, правила поведінки (формують легенди, символи, обряди);

Внутрішня система зв'язку,

3. З урахуванням елементів організаційної культури (побудови структури) сформулювати план адаптації та навчання працівників компанії;

4. Реалізувати план впровадження культури управління та здійснювати його нагляд за усуненням недоліків та формуванням нових можливостей.Є багато чинників (внутрішнֺіх та зовніֺ шнֺіх), які впливають на формування управлінֺської культури, тому цей процес доволі складнֺий.

* Зовнішній фактор:
* Національна культура (політична система, система соціалізації, система освіти, економічна система, релігійна система, формування сім'ї та система бачення розваг);
* Зміни зовнішнього середовища;
* Правила ведення бізнесу в загальних або окремих галузях. Внутрішні фактори:
* Історія організації (міфи, легенди, обряди, традиції);
* Цілі та завдання, які ставить перед собою організація;
* Розмір організації та її технічне оснащення;

Співробітник (встановлення індивідуальних відносин, злочин і покарання, розподіл статусу в організації)

Технічне забезпечення формування та розвитку культури управління

Проаналізуйте ці фактори впливу. Необхідність цього аналізу умовна

Незалежно від характеру основних факторів

Призводить до неефективних заходів щодо формування корпоративної культури управління.

Культура управління формує стабільні духовні зв’язки та комунікацію всередині організації, створюючи її внутрішні та потенційні нематеріальні активи, і соціальна економічна система може вижити за допомогою цих активів.

Культура управління дає можливість реорганізувати, самоорганізувати процеси та організаційну структуру відповідно до ситуації.

змінився. Культура управління належить закладу і є внутрішніми ресурсами підприємства: духом і розумом.

середовище

## Висновки до розділу 3

Тому можна зробити висновок, що формування лідерських якостей керівників ДНЗ «Волочиський промислово-аграрний професійний ліцей» потребує ретельного розгляду та дослідження. Непросто знайти керівника, який зможе взяти на себе ініціативу і відповідальність за результати, і при цьому повноцінно навчати та мотивувати своїх підлеглих у роботі. 85-90% успіху будь-якої компанії залежить від рівня підготовки її підлеглих, а керівникам належить особлива роль.

Однією з найважливіших характеристик ідеального лідера є його досвід. Високо цінуються здібності експерта, його ентузіазм, креативність, працьовитість, гнучкість мислення.

# ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних основ формування та розвитку культури управління показують, що ефективне управління українськими закладами освіти є досить актуальним, оскільки така діяльність здійснюється в сучасних глобальних умовах. В кінцевому підсумку впливають на якість закладу та його науково-технічний потенціал. Тому за сучасних умов суспільного розвитку одним із основних факторів, що визначають конкурентоспроможність сучасного закладу, є рівень його культури управління. Безсумнівно, що в основі менеджменту лежить людський аспект, оскільки будь-яка проблема в організації є проблемою управління людськими ресурсами, тобто процесом, який постійно впливає на організацію команди та координує їх роботу за рахунок найкращих результатів. .

Культуру управління можна визначити як єдність управлінських знань, емоцій, цінностей, управлінських та організаційних характеристик взаємовідносин на цьому етапі. Очевидно, що рівень її розвитку залежить від ефективності всієї системи управління, адже високий рівень культури управління в її функціонуванні означає справжнє мистецтво управління не лише підлеглими, а й ними самими.

Тому механізм його формування такий:

Формування знань та управлінських концепцій проектів, планів тощо;

Розвивати управлінські відносини;

Мотивація творчої діяльності в управлінській сфері, формування поваги до соціальних інститутів, держави, законів, етики, законів у суспільстві;

Розробляти та впроваджувати методи управління, які оптимізують процеси управління та інтегрують управлінські знання, відносини, творчість та роботу соціальної організації.

Крім того, якщо врахувати основні показники закладу освіти, то можна зробити такі загальні висновки: заклад працює досить успішно, хоча деякі показники є недостатніми або з часом просто стають негативними.

Щодо розвитку професійної якості працівників закладу ДНЗ «Волочиський промислово-аграрний професійний ліцей», вважаємо, що найкращими будуть наступні інновації:

Курс керівника нижчого рівня спрямований на підвищення рівня кваліфікації.

Спеціальні курси, організовані для працівників з метою вивчення нового обладнання, продуктів, товарів, матеріалів та послуг.

Тому формування лідерських якостей керівників залежить від їх вроджених здібностей і наполегливості, практичного досвіду та знання власної роботи. Слід зазначити, що незалежно від природи цього великого таланту лише постійне самовдосконалення, старанність та сучасні наукові методи управління можуть дати позитивні результати.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов В. Б. Теория организации : учеб. пособие / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. - Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. - 192 с.
2. Албасова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента: Учебно- практическое пособие. – М.: "Издательство Приор", 2007. – 228 с.
3. Беляев А. А. Системология организации : учебник / А. А. Беляев, З. М. Коротков ; под ред. З. М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 182 с.
4. Брас А. П. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Мн.: Закон и право: ЮНИТИ, 2006.
5. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школив системі післядипломної педагогічної освіти : дис. канд. пед. наук : 13.00.04

/Л. В. Васильченко ; Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти – Запоріжжя, 2006. – 188 с.

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: Навч. Посіб. Для студ. Екон. Спец. Вузів. – К.: "Кондор". – 2005.

– 654 с.

1. Виханський О. С., Наумов А.И. Практикум по курсу "Менеджмент". – М. Гардарики, 2004.
2. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. – К.: Тов. "Борисфен-М", 2006. – 336 с.
3. Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: Навч. Посіб. Для студ. Екон. Спец. Вузів. – К.: "Кондор". – 2005.

– 654 с.

1. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. – К.: Тов. "Борисфен-М", 2006. – 336 с.
2. Гаєвський Б. А., Ребкало В. А. Культура державного управління: Організаційний аспект [Монографія]. – К.: Вид<во Української Академії державного управління при Президентові України, 1998. – 144 с.
3. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. М.: Эксмо, 2001. С. 231.
4. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища школа, 2005.
5. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. – К.: "Магнолія плюс", Львів: "Новий світ – 2000", 2003. – 336 с.
6. Гончаров В. В. Менеджмент в рамках основних фаз управленческого цикла. – М.: МНИИПУ, 2007.
7. Глушаков В., Глушакова Т. Современные технологии менеджмента, маркетинга и практической психологии. – Мн.: УП „Технопринт”, 2000. –440 с
8. Гріфін, Янцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: БАК, 2011. – 624 с.
9. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ.. – М.: БИНОМ, 2007.

– 432 с.

1. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент: Навч. Посібник. – К.: "Екс. Об.", 2012. – 384 с.
2. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного – вид. 2-ге перероблене та доповнене. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с.
3. Журавлев П.В. и др.. Мировой опит управления персоналом: Монография. – М.: Деловая книга, 2014. – 232 с.
4. Звіт з праці за 2015 рік ДНЗ «Волочиський промислово-аграрний професійний ліцей».
5. Звіт про використання робочого часу за 2015 рік ДНЗ «Волочиський промислово-аграрний професійний ліцей».
6. Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання за 2015 рік ДНЗ «Волочиський промислово-аграрний професійний ліцей».
7. Звіт про наявність та рух робочих кадрів за 2010-2015 рік ПАТ

«Домобудівний комбінат».

1. Звіт про рух робочих кадрів за 2010-2015 рік
2. Каган М. С. Философия культуры / М. С. Каган. – СПб. : ТООТК “Петрополис”, 2006. – 393 с.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В Андреевой. – СПб: Питер, 2011. – 320 с.
4. Корпоративна культура: Навч. посіб./ Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш./ За заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ: Центр навч. літератури, 2013. – 403 с.
5. Карамушка Л. М. Cутність, природа та структура організаційної культури: актуальні ракурси дослідження / Л. М. Карамушка // Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу : тези IX Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (30–31 травня 2013 року, м. Київ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонДТУ, 2013.

– C. 6–9.

1. Коновалова В. Г. Организационная культура / В. Г. Коновалова // Организационное поведение: хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский] – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С.103-119.
2. Красовский Ю. Д. Социокультурные основы управления бизнес- организацией. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.
3. Кнорринг В. И. Искусство управления: Учебник. – М.: БЕК, 2007. – 288 с.
4. Коломінський Н. Л. Стиль керівництва в освіті: проблеми формування та вдосконалення / Н. Л. Коломінський // Освіта і управління. — 1997. — № 2. — С. 106–113.
5. Королюк С. В. Управлінська культура керівника школи / С. В. Королюк // Постметодика. – 2003. –№ 5-6. – С. 85-88.
6. Кредісов А. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 2009. – 556 с.
7. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. Посібник. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
8. Кузьмін О. Е., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2013. – 416 с.
9. Ладанов И. А. Организационная культура / И. А. Ладанов // Организационное поведение: хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский] – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2016. – С.120-168
10. Латфуллин Г. Р. Теория организации / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. - СПб. : Питер, 2014.-395 с.
11. Ломберт Том. Ключові проблеми керівника, 50 перевірених способів вирішення проблем / Пер. З англ.. – К.: Наукова думка, 2014. – 303 с.
12. Мардас А. С., Мардас О. А. Организационный менеджмент. – СПб: "Питер", 2013. -336 с.: ил.
13. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. — X. :Видавнича група «Основа», 2004. — 240 с.
14. Мельниченко В. В. Нові підходи до управління навчальним процесом у ПТНЗ / В.В. Мельниченко.
15. Маслов В. І. Наукові засади визначення змісту підвищення кваліфікації та підготовки керіників загальноосвітніх навчальних закладів / В.І. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2012. – № 2. –С. 63-66.
16. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З Мильнер. - М.: Инфра- М, 2009. - 864 с.
17. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. - К.: Знання, 2008.-319 с.
18. Мухаровский М., Рудовская Н., Глухова О. Персонал – новый объектподтверждения соответствия. // Персонал. – 2012. – № 7. – С. 91 – 95.
19. Немцов В. Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент. Київ: 2002. -560
20. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: Навч. Посібник. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
21. Освітній менеджмент: навч. посіб. / [за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. – К.: Шкільний світ, 2013.– 400 с.
22. Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посіб. / [за ред. Л.І. Даниленко]. – К.:Міленіум, 2004. – 212 с.
23. Причепій Є. М. Філософія: підручник / Є.М. Причепій, А.М. Черній, Л.А. Чекаль. – [3-тє вид., стер.]. –К.: Академвидав, 2009. – 592с.
24. Поташник М. М. В поисках оптимального варианта из опыта работы народных учителей СССР / М. М. Поташник. – М. : Педагогика, 1988. – 192 с.

– Ч. 1. –112 с. – Ч. 2. – 112 с.

1. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.:113Аспект Пресс, 2008. – 279 с.
2. Радченко Я. В., Смирнов З. А. Теория организации. ГУ. - М. : ЗАО Финстатинформ, 2010.-212 с.
3. Робінс, Стефан П., Де Ченцо Девід А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Видавництво Соломії Павличко „Основи”, 2012. 671 с.
4. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. – М.: ООО

«Журнал «Управление персоналом», 2013. – 456 с.

1. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором / В. Сухомлинський. – К.: Рад. шк., 1988. – 284 с.
2. Смирнов З. А. Теория организации. - М. : Инфра-М, 2003. - 248 с.
3. Тарнавська Н. П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. Тернопіль. Карт-бланш, 2007. – 450 с.
4. Терещенко К. В. Методи вивчення організаційної культури / К. В. Терещенко // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. - Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. І : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2013. – Вип. 37. – C. 28-31.
5. Теория организации / Т. Ю. Приходько, В. И. Приходько. - СПб.: Питер, 2004. - 269 с.
6. Тимошко Г. М. Готовність майбутнього керівника до управління ЗНЗ: етапи формування /Г. М. Тимошко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003.

– №4. – С. 68-75

1. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2013. – 607 с.
2. Харчишина О. В. Застосування методики ОСАІ для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості // Інноваційна економіка. - 2010. - №1. – С.97-100.
3. Щербань П. М. Мистецтво управління – це передовсім мистецтво бути чесним / П.М. Щербань //Освіта і управління. – 2008. – Т 2. – № 4. – С. 83-90.
4. Брич В.Я., Корман М.М Креативний менеджмент: підр. для студ. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
5. Микитюк П. П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства: Монографія. Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2007. 296 с.
6. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Микитюк П. П. та ін. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 2. С. 163–174.
7. Качан Є., Кошіль Р. Впровадження інноваційних форм зайнятості – запорука ефективного використання трудового потенціалу особистості і суспільства. //Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. 2021. С. 87.
8. Марцінковська, О. Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проекту / Олександра Марцінковська // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2016. – № 21. – С. 102-108.
9. [Марцінковська, О. Б. Розвиток і розташування підприємств сфери послуг: аналіз і тенденції / Олександра Богданівна Марцінковська // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Тернопіль, 2014. – Т. 17, № 2. – С. 76-80.](http://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D1%82%20%D0%95%D0%A3/%D0%9A%D0%B0%D1%84%D0%A3%D0%9F%20%D1%96%20%D0%A0%D0%95/%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE/1.%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D1%96%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%82%D0%B0%D1%88%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3.pdf)
10. [Марцінковська, О. Роль коучингу в розвитку персоналу / Олександра Марцінковська, Наталія Фижик // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу і статистики Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 257-260.](http://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D1%82%20%D0%95%D0%A3/%D0%9A%D0%B0%D1%84%D0%A3%D0%9F%20%D1%96%20%D0%A0%D0%95/%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE/%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C%20%D0%BA%D0%BE%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83%20%D0%B2%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83.PDF)
11. Легкий, О. А. Зовнішньоекономічна діяльність Тернопільської області : сучасний стан, проблеми та напрямки її активізації [Текст] / О. А. Легкий, О. Б. Марцінковська // Сталий розвиток аграрно-індустріального регіону : передумови, загрози і перспективи досягнення : монографія / Є. П. Качан, Г. П. Баб'як, Н. М. Бакуліна, О. Грабовецька ; за ред. А. І. Крисоватого, О. М. Десятнюк. – Тернопіль : ТНЕУ, 2016. – С. 338-358.
12. [Марцінковська, О. Продакт-плейсмент як сучасний маркетинговий інструмент: юридичні аспекти та проблеми ефективності / Олександра Марцінковська, Олег Легкий // Економічний аналіз : зб. наук. прць. – Тернопіль : Економічна думка, 2013. – Т. 13. – С. 327-333.](http://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D1%82%20%D0%95%D0%A3/%D0%9A%D0%B0%D1%84%D0%A3%D0%9F%20%D1%96%20%D0%A0%D0%95/%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE/111%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%82-%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D1%8F%D0%BA%20%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D1%8E%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B8.pdf)
13. Скрипник О, Бега Н. Деякі аспекти організаційної культури сучасного освітнього закладу. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, ТНТУ, 2021. c. 42-44
14. Савчук Ю., Скрипник О. Комунікаційна політика закладів вищої освіти України як основа їх успішного функціонування. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, ТНТУ, 2021. c. 39-42