

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

ВАСИЛЬЧИШИН (АПАНАСЕНКО) Олена Василівна

Формування управлінської культури в сучасній організації /
Forming of management culture in modern organization

спеціальність : 8.03050501 — Управління персоналом та економіка праці
магістерська програма – Управління персоналом
Магістерська робота

Виконала студентка групи
УПЕПзм -21
ВАСИЛЬЧИШИН
(АПАНАСЕНКО) О. В.

(підпис)

Науковий керівник
к.е.н., доцент
О. Є. Цісецький

(підпис)

Магістерську роботу допущено
до захисту

«__» _____ 20__р.

Завідувач кафедри

_____ Є.П. Качан

АНОТАЦІЯ

Васильчишин О. В. – «Формування управлінської культури в сучасній організації» (на прикладі ПАТ «Домобудівний комбінат»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 8.03050501 – Управління персоналом та економіка праці, магістерська програма - Управління персоналом. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль. - 2017.

На основі концептуальних засад організації та управління інноваційним розвитком на підприємстві, виконано докладний аналіз управлінської культури на підприємстві. Запропоновано ефективну стратегію та модель щодо розвитку та удосконалення управлінської культури на ПАТ «Домобудівний комбінат».

ANNOTATION

Vasylchyshyn O.V. - "Forming of management culture in modern organization" (for example, PJSC "House-Building Plant"). - Manuscript.

Research on education and qualification level "master" specialty 8.03050501 - Human Resources and Labor Economics, Master Programme - Human Resources. Ternopil National Economic University. Ternopil. - 2017.

Based on the conceptual basis of innovative development and management of the company, made a detailed analysis on the effectiveness of management culture in the company. An effective strategy and model for the development and improvement of management culture at PJSC "House-Building Plant".

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Поняття, структурні елементи і функції організаційної культури.....	6
1.2. Сутність управлінської культури в організації.....	16
1.3. Методи дослідження управлінської культури в сучасній організації.....	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I	35
Розділ II АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ НА ПАТ «ДОМОБУДІВНИЙ КОМБІНАТ» М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ.....	37
2.1. Загальна соціально-економічна характеристика підприємства	37
2.2. Дослідження та аналіз сучасного стану управлінської культури ПАТ «Домобудівний комбінат» м. Хмельницького.....	49
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	71
РОЗДІЛ III НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ДОМОБУДІВНИЙ КОМБІНАТ» М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	74
3.1. Формування та розвиток професійно важливих якостей керівників.....	74
3.2. Комунікативна підготовка персоналу	84
3.3. Шляхи формування управлінської культури на підприємстві.....	90
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III	100
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Актуальність теми: Дана робота присвячена темі формування та розвитку культури управління на підприємстві. 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.

За радянських часів внутрішня філософія організації і переважна більшість всіх процесів будувалися на командно-адміністративних принципах. 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.

В даний час, коли в будь-якій галузі технологічні новинки, сировина і будь-які інші інструменти ведення бізнесу та досягнення оптимального результату доступні всім, у організацій залишається вкрай мало способів, досягати кращого, ніж у конкурентів, результату. І, мабуть, основним ресурсом, за допомогою якого організація може стати лідером на ринку – це люди. Клієнти, співробітники та керівники компаній – це ті три кити, на які все більше і більше спирається сучасний бізнес. Управлінська культура диктує стиль взаємодії між співробітниками і керівниками різних ланок, стиль взаємодії компанії з навколишнім соціокультурним середовищем.

Вона значно впливає на успішність реалізації стратегії організації. Деякі аспекти діяльності організації, обумовлені в стратегії, можуть збігатися або вступати в суперечність (що значно ускладнює реалізацію стратегії) з основними принципами управлінської культури. Тільки у разі повної відповідності між культурою та довгостроковими планами підприємство

досягне добрих результатів. У цьому випадку високоорганізована культура підтримує реалізацію стратегії, дає стимули до творчої діяльності працівників, виховує і мотивує їх.

Всі елементи культури управління повинні бути відображенням поглядів топ-менеджера, адже саме це забезпечує її цілісність. Те, наскільки вірно керівник визначить основні риси формування культури підприємства, буде запорукою успіху або ж обернеться проти нього. Особливості культури залежать, в першу чергу, від цілей компанії та характеру її діяльності.

Таким чином, *актуальність обраної теми* роботи полягає у необхідності розвитку управлінської культури на підприємстві як потужного стратегічного інструменту, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи підприємства та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати лояльність і полегшувати спілкування.

Мета і завдання роботи полягає у дослідженні стану управлінської культури на підприємстві та розробленні рекомендацій з удосконалення її базових атрибутів.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність виконання наступних завдань:

- вивчити теоретичні засади формування управлінської культури, управління якістю культури організації, системи цінностей та професійної культури бізнесової діяльності;
- проаналізувати сучасний стан та економічну діяльність підприємства;
- оцінити управлінську культуру на підприємстві та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є Публічне акціонерне товариство «Домобудівний комбінат», м. Хмельницький.

Предмет дослідження – сучасний стан управлінської культури на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у питаннях управлінської культури

на підприємствах, теорії маркетингу, менеджменту. У ході написання роботи використовувались такі методи, які базуються на загальнонаукових та емпіричних прийомах економічної науки. Тому в процесі дослідження підходів щодо побудови ефективної системи управлінської культури застосовувалися економіко-статистичні методи аналізу, методи абстрагування а також опис, неформальні інтерв'ю, вимірювання, порівняння та спостереження.

Інформаційна база складається із статистичних та бухгалтерських звітів (звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання за рік, звіт з праці тощо), наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, журналів, брошур, а також із нормативних документів, які регулюють діяльність даного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні управлінської культури та її розвитку на основі запропонованих стратегій та моделей управлінської культури ПАТ «Домобудівний комбінат», зокрема в таких сферах як сфера досліджень та розробок, розвиток управлінської культури керівників підрозділів, робітників.

Практичне значення отриманих результатів. Проаналізовано рівень управлінської культури на підприємстві ПАТ «Домобудівний комбінат». Запропоновано ефективні стратегії розвитку підприємства, перспективні шляхи управлінського розвитку, подані пропозиції щодо покращення управлінської культури та вибрано пріоритетні напрямки розвитку ПАТ «Домобудівний комбінат».

Структура роботи містить 112 сторінки, з них: вступ, три розділи, вісім підрозділів, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел, додатки, а також 16 таблиць та 15 рисунків.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. 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, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура. Вона не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але і зумовлює 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 під організаційною культурою складну 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 як усередині організації, так і за її межами.

Більшість дослідників під культурою розуміють спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений в продуктах матеріального та духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних цінностей, сукупності відносин людей до природи, один до одного і до самих себе. На думку Б. Смирнова, організаційна культура означає впорядковану сукупність виробничих, суспільних та духовних досягнень людей [14, с. 236].

Усі наведені визначення поняття організаційної культури не суперечать один одному. Відмінна риса лише в тому, що одні даються у вузькому значенні, інші - в широкому.

Найдоречніше, на нашу думку, визначення поняття організаційної культури таке: "Організаційна культура - це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій[11, с. 124].

Саме тому, організаційна культура - це сформована історія організації, сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

У деяких дослідженнях організаційну культуру називають корпоративною культурою.

Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає досвід працівників, плоди їх виховання, враховує цілі та установки організації. Загальна мета організаційної культури створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

Організаційна культура має певний набір елементів - символи, цінності, вірування, припущення. Виокремлюють три рівні організаційної культури.

Перший рівень, або поверхневий, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого - все те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Другий рівень, або підповерхневий, передбачає вивчення цінностей і вірувань, а їх сприйняття має свідомий характер та залежить від бажання людей.

Третій рівень, або глибинний, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи. Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам організації.

Дослідники організаційної культури часто обмежуються підповерхневим рівнем, оскільки на глибинному рівні виникають майже непереборні труднощі.

Властивості організаційної культури базуються на таких істотних ознаках: загальність, неформальність, стійкість.

Загальність організаційної культури виражається в тому, що вона охоплює всі види дій, здійснюваних в організації. Поняття загальності має подвійний зміст. З одного боку, організаційна культура - це форма, яку одержують дії в організації. Наприклад, організаційна культура може визначати певний порядок розробки вирішення стратегічних проблем або процедури найму нових працівників. З іншого - культура є не просто оболонкою життєдіяльності організації, але і її змістом, елементом, що визначає зміст діяльності. Культура перетворюється на одну зі стратегічних цілей організації. Певний порядок найму може бути підпорядкований необхідності якомога краще адаптувати нових працівників до культури, що склалася в організації [39, с. 120-168].

Неформальність організаційної культури визначається тим, що її функціонування практично не пов'язане з офіційними, встановленими у наказовому порядку правилами організаційного життя. Організаційна культура діє ніби паралельно з формальним механізмом діяльності організації. Відмінною рисою організаційної культури порівняно з формальним механізмом є переважне використання усних, мовних форм комунікацій, а не письмової документації та інструкцій, як це прийнято у формальній системі [40, с. 300]. Значення неформальних контактів визначається тим, що більше 90% ділових

рішень у сучасних організаціях ухвалюються не у формальній обстановці — на нарадах, зборах, а на неофіційних зустрічах, за межами спеціально відведених місць. Організаційну культуру не можна ототожнювати з будь-якими неформальними контактами в організації. До організаційної культури належать тільки ті неформальні контакти, які відповідають цінностям, прийнятим у межах культури. Неформальність організаційної культури є причиною того, що параметри і результати дії культури практично неможливо виміряти за допомогою кількісних показників. Вони можуть бути виражені шляхом якісного протиставлення: "краще - гірше".

Стійкість організаційної культури пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність її норм та інститутів. Становлення будь-якої організаційної культури вимагає тривалих зусиль з боку керівників. Проте, будучи сформованими, цінності культури та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість впродовж декількох поколінь працівників організації. Багато сильних організаційних культур успадкували цінності, запроваджені лідерами і засновниками компаній багато десятиліть тому. Так, основи сучасної організаційної культури IBM були закладені в перші десятиліття XX ст. Т. Дж. Уотсоном [33, с. 208].

Можна виділити декілька основних ознак організаційних культур, за якими вони відрізняються. Особлива комбінація таких ознак додає кожній культурі індивідуальності, дає змогу її ідентифікувати.

До основних ознак організаційної культури відносять:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення інструментальних (виробничих в широкому сенсі) завдань організації або особистих проблем її учасників;
- рівень ризику;
- рівень підлеглості планам та регламентам;
- міра співвідношення конформізму та індивідуалізму;
- перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;
- переважання співпраці або суперництва серед учасників;

- відданість або байдужість людей стосовно організації;
- орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглість;
- характер ставлення керівництва до персоналу;
- орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;
- орієнтація на стабільність або зміни;
- джерело та роль влади;
- засоби інтеграції;
- стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

Культура організації містить як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи.

До суб'єктивних елементів культури належать вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, пов'язані з історією організації та життям її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, гасла.

Під цінностями розуміються властивості тих або інших предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації, що робить їх взірцями, орієнтирами, мірилом поведінки. До цінностей належать передусім цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки людей, старанність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна етика. Вважається, що сьогодні необхідно не тільки спиратися на наявні цінності, але і активно формувати нові. Тому важливо ретельно відстежувати все нове, корисне, що є в цій сфері у інших, справедливо і неупереджено його оцінювати. При цьому не можна знищувати повністю або пригнічувати старі цінності. Навпаки, до них необхідно відноситися дбайливо, використовувати їх як основу для формування нових цінностей, залучивши відповідні механізми, зокрема спільної творчості.

Ключові цінності, будучи об'єднаними в систему, утворюють філософію організації. Філософія відображає сприйняття організацією себе та свого призначення, головні напрями діяльності, створює основу вироблення підходів до управління, упорядковує діяльність персоналу на основі загальних

принципів, полегшує освоєння вимог адміністрації, формує загальні універсальні правила поведінки [57, с. 179].

Обряд - це стандартний, такий, що повторюється захід, який проводиться в певний час і за спеціальним приводом. Найширше розповсюджені такі обряди, як вшановування ветеранів, проводи на пенсію, посвята в члени організації.

Ритуал є сукупністю спеціальних заходів (обрядів), що чинять психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй, затушовування справжнього сенсу певних сторін її діяльності, навчання організаційним цінностям та формування необхідних установок. Працівники багатьох японських компаній, наприклад, починають трудовий день зі співу гімнів [44, с. 10].

Легенди і міфи відображають у потрібному сенсі й у закодованій формі історію організації, успадковані цінності, прикрашені портрети її відомих діячів.

Звичай є формою соціальної регуляції діяльності людей та їх відносин, що перейнята з минулого без змін.

Як елементи культури можуть розглядатися також прийняті в організації норми і стиль поведінки її членів - їх ставлення один до одного та зовнішніх контрагентів, здійснення управлінських дій, вирішення проблем.

Нарешті, елементом управлінської культури є гасла, тобто заклики, що в короткій формі відображають її головні завдання, ідеї або місію організації.

Об'єктивні елементи культури відображають матеріальний бік життя організацій. Це, наприклад, символіка кольору, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі.

Цінності, звичаї, обряди, ритуали, норми поведінки членів організації, привнесені з минулого в сьогодення, отримали назву традицій. Останні бувають як позитивними, так і негативними. Як позитивну традицію можна розглядати доброзичливе ставлення до всіх нових співробітників, що приходять в організацію, а як негативну - дідівщину в армії.

Образ мислення членів організації, що визначається традиціями, цінностями, рівнем культури, свідомістю членів організації називається менталітетом.

Фахівці виділяють дві важливі особливості культури:

- 1) багаторівність. Поверхневий рівень утворюють способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова, гасла. Проміжний рівень становлять укорінені цінності та вірування. Глибинний рівень представлений філософією організації;
- 2) багатогранність, багатоаспектність. Культура організації, по-перше, складається з субкультур окремих підрозділів або соціальних груп, що існують під "дахом" загальної культури (вони можуть конкретизувати і розвивати останню, можуть мирно існувати разом з нею, а можуть їй суперечити). По-друге, організаційна культура включає субкультури тих або інших напрямів та сторін діяльності — підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні взаємини.

У сучасній соціологічній літературі визначаються дві основні групи функцій культури організації: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні функції організаційної культури:

а) інтегруюча функція.

Це функція моделі співпраці, згоди. В межах цієї функції соціологи Шейн і Бейт визначають декілька чинників, які об'єднують людей в фірмі і мають значний вплив на збереження організації як такої. Культура об'єднує людей на основі:

- спільного способу мислення;
- спільних вірувань (і не обов'язково релігійних);
- спільних почуттів, які виникають з приводу якихось ситуацій;
- спільних моральних цінностей;
- спільного досвіду;
- спільної участі в різних святах, обрядах, тобто бажанні бути разом.

Людей об'єднують ідеї, програми, погляди і т. д. Але найміцніше - спільні справи. Це і видання книги в співавторстві, і дослідження в лабораторії, яке виходить за межі основної роботи, і участь у будівництві колективного житла, гаражів тощо. Такі дії є позитивними в об'єднанні працівників тої чи іншої фірми поза сферою її безпосередньої діяльності.

Разом з тим, люди, які пов'язані між собою своєрідною "таємницею згоди" щодо спільної праці, можуть переносити цю згоду на основну діяльність фірми і діяти не завжди на її користь. Наприклад, члени колективного гаража, які одночасно є і працівниками фірми, можуть одностайно виступити проти певних новацій, не зважаючи на думку інших членів організації.

Інший приклад. У процесі виробничої чи інтелектуальної діяльності в організації формуються нові норми праці. З введенням нової техніки (наприклад, комп'ютеризації процесів), вдосконалення технологій і т. д. життя вимагає і змін нормативів праці, але люди настільки вже призвичаїлись до існуючих, що зміна цих нормативів їм вважається як щось небувале, загрозливе для їх буття. Навіть не узгоджуючи вербально своїх дій, вони чинять пасивний, але страшенний опір нововведенням. В останніх двох прикладах культура як вираз спільності, сформованої на основі консервативного мислення, виступає як негативний чинник в житті організації.

Інтегруючи людей, організаційна культура створює для співробітників атмосферу безпеки і стабільності. "Нам це не загрожує", "Фірма не дозволить нас скривдити", "Разом ми зробимо це краще" - ось думки людей в організації, сформовані на основі її культури. Культура фірми з опорою на її історію, традиції, ритуали дає можливість її членам більш-менш спокійно дивитись у майбутнє: "Таке вже ми пережили і нічого, все закінчилось добре", "Наша фірма завжди діє на відміну від інших в правовому полі, тому розмови про можливі санкції стосовно неї - безпідставні". Кожна фірма, асоціація, підприємство, товариство - це сукупність різних людей з різним характером, уміннями, поглядами і т.д., але в процесі праці вони настільки пристосовуються один до одного, що можна умовно говорити про загальну культуру організації.

Соціолог Мітценберг, вивчаючи поведінку, погляди людей в організаціях, дійшовши висновку, що організація, яка має історію, традиції, звичаї, подібно до людини має свій "характер", специфічні риси мислення, енергію тощо [56, с. 79]

Західноєвропейські соціологи сьогодні пишуть навіть про "самосвідомість" організації. Фірма, зазначають вони, яка не має минулої "самосвідомості", сформованих цінностей, архетипів, яка не може сягнути думкою до прикладів зі свого життя, не має "особистості". Люди не знають, що в ній шанувати, з чим себе ідентифікувати.

б) пізнавально-інформаційна функція.

Працюючи, люди діляться якоюсь інформацією, зміст якої може як залишитись в організації, так і виходити за її межі. Але зміст і першої і другої об'єднує людей в єдине ціле, створює своєрідне інформаційне поле, де кожен відчуває, що він теж може щось підказати корисне для інших, тим самим людина начебто піднімає себе в своїх очах.

Усі ми іноді потрапляли в ситуації, коли люди говорили про щось їм цікаве, спільне, близьке, а ми відчували, що в цій розмові є далекими від її теми. Цієї відчуженості не відчують люди, які працюють в одній організації, наприклад, розмови в сфері своїх інтересів, в колективі вчителів, фізиків, геологів, шахтарів, пілотів, бджолярів, філософів тощо. Цих людей об'єднує спільне як в праці, так і поза нею. Спілкування для них не тільки духовна насолода, а й спосіб розширити сферу своїх знань, уміння, досвіду [2, с. 112].

в) адаптаційна функція.

Засвоєння культури в організації дає людині готові схеми поведінки у фірмі, асоціації, підприємстві. Культура організації, як вважає Е.Шейн, сприяє узгодженню думок і дій людей в різних ситуаціях виробничого, навчального і культурологічного процесу. Шейн виділяє ряд аспектів узгодженості, які мають важливе значення у внутрішній функції культури. Такими аспектами, зазначає він, є:

- вживання відповідних виразів і слів, притаманних конкретній організації;

- визначення межі автономії організації, а також критеріїв, які визначають її саме такою, якою вона є;
- прийняття засад стратифікації членів організації з точки зору їх впливу і авторитету;
- згода на отримання нагород і застосування кари (стосовно окремих членів організації);
- спільна позиція стосовно поведінки членів організації і т. д. [16, с. 251].

г) знакова функція культури.

Зазначена функція є найвагомішою в системі культури. Без вивчення відповідних знакових систем опанувати культуру неможливо. Так, мова (усна чи письмова) є засобом спілкування людей. Мова організації виражає специфіку її діяльності, певні традиції, ритуали, і зрештою, встановлені в ній норми поведінки тощо.

д) ціннісна функція.

Вона відображає якісний стан культури організації. Культура організації, як певна система цінностей, формує в людині цілком визначені ціннісні потреби в конкретній групі, фірмі, асоціації. Будь-яке суспільство, опиняючись перед загрозою зовнішніх чи внутрішніх зрушень, має реагувати на них адекватно — мобілізувати свій творчий інтелектуальний потенціал відповідно до рівня складності завдань соціальної реформації. Це ж стосується і конкретних фірм, спілок, товариств тощо. Суть реформ полягає в тому, щоб привести соціальні відносини у відповідність з набутою культурою. Перехід на новий щабель суспільного розвитку означає віднайдення якоїсь спільної міри, в якій повинні узгодитись видозмінені культура і соціальні відносини.

Зовнішні функції культури.

Кожна організація взаємодіє з іншими інституціями, фірмами, закладами. На неї безпосередньо чи опосередковано впливають різного роду чинники - економічного, політичного, правового, екологічного і т. д. характеру. В свою чергу фірма може з успіхом впливати на зовнішнє оточення. Польський соціолог Л. Збігень-Мацьонг наводить приклад, як дисципліна, чітка

організація праці, робочий одяг, манери поведінки працівників філії відомої фірми, яка знаходилась у невеликому містечку, стали взірцем для всіх його жителів [30, с. 6-9].

Як зазначають соціологи, культура організації впливає на людей по-різному в стабільному і нестабільному оточенні. В стабільному оточенні все робиться для того, щоб зберегти вже набуті навички, ритм праці, навіть ментальність, тоді як в нестабільному різко зростає міжособистісна конкурентна боротьба всередині організації. Люди роблять все можливе, щоб втриматись на своєму місці. Продуктивність праці в такому випадку може зростати до певної міри, але в результаті нервового напруження і соціальної невпевненості з часом починає різко спадати, що може призвести до деструктивних явищ серед членів організації (зздрість, плітки, образи, доноси, збирання компромату, а навіть і нанесення певних травм один одному).

Взаємодіючи між собою, співробітники організації намагаються створити спільну уяву про навколишній світ. Вони можуть прийти до висновку, що світ змінюється або залишається стабільним, у ньому є небезпека, але й існують можливості до стабілізації положення.

Співробітники організації підуть на нововведення лише тоді, коли повірять у свої можливості провести необхідні зміни і те зовнішнє середовище, що раніше було незрозумілим і небезпечним, в майбутньому зможе стати реальною можливістю досягнення успіху всього колективу.

1.2. Сутність управлінської культури в організації

Підхід до організації як до цілісної системи вимагає застосування інтегрованого підходу до управління людськими ресурсами. Така необхідність пояснюється тим, що спосіб життя організації, основні ціннісні принципи, культурне середовище, характер відносин у колективі є джерелами розвитку особи. Реалізація людини у професії - компетентність, професіоналізм, ставлення до результатів роботи, утвердження себе у творчій праці, моральна задоволеність життям у колективі, спілкуванням, відносинами, що виникають у

процесі професійної діяльності, впливають як на загальну комфортність існування індивіда, так і на його моральну комфортність, які є вагомими складовими професійної діяльності.

Зазначимо, що інтегрування управління людськими ресурсами в загальну стратегію організації є найважливішою його відмінністю від класичного управління кадрами. Ця відмінність полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, при якій витрати на персонал класифікуються не як прикрі неминучі витрати, а як інвестиції в людський капітал, що є головним джерелом прибутку [17, с. 324].

Отже, замість досить фрагментарної структури моделі управління персоналом із жорсткими внутрішніми правилами та безособовим характером стосунків "начальник – підлеглий", що вимагають підкорення посаді, а не поваги до особи, що її обіймає, складається система менеджменту, зорієнтована на людські ресурси та спрямована на вирішення принципово нових, довготривалих завдань підвищення економічної і соціальної ефективності роботи організації. За такого підходу, як слушно зауважують науковці, люди перестали бути "кадрами", тепер вони розглядаються як "людські ресурси" та головний фактор успіху, у зв'язку з чим їх цінність неухильно зростає.

Важливо, також мати на увазі і такий постулат: інкорпоруючись у площину стратегічного перспективного менеджменту, функція управління людськими ресурсами автоматично стає компетенцією посадових осіб усіх ієрархічних рівнів. Це означає, що зусилля керівників зосереджуються на залученні, відборі, просуванні, оцінюванні, стимулюванні, раціональному використанні, розвитку і збереженні в певній організації співробітників, які відповідають її потребам і стратегічним цілям. Акцент робиться саме на якості залучення, набору та професійного розвитку співробітників; застосуванні колективних, групових методів організації з метою формування сприятливого клімату для делегування компетенції та відповідальності, а також для співробітництва службовців.

Безумовно, такий підхід породжує зміни як в характері кадрової політики, оскільки вона стає активнішою і цілеспрямованішою, так і в управлінській культурі посадовців. На формування організаційної культури визначальний вплив справляє не тільки професіоналізм керівника, але і його особистість, рівень загальної культури. Таку культуру розуміємо як стійку систему професійних знань, оцінок і норм спілкування, яка безпосередньо пов'язана з політико-правовою культурою суспільства.

Перед сучасним українським суспільством постала гостра проблема: відбувається нагромадження інтелектуального потенціалу, зростають можливості його використання в управлінській практиці, при цьому рівень управління знижується, а це - прямий шлях до системної кризи управління. Саме тому особливого значення набуває складова загальної культури - культура управлінська, яка поєднує в собі мистецтво керівництва і мистецтво виконання. Управлінська культура - "це сукупний показник управлінського досвіду, рівня управлінських знань та почуттів, зразків поведінки та функціонування суб'єктів управління, певна інтегральна характеристика стану управління в організації".

На формування організаційної культури визначальний вплив справляє не тільки професіоналізм керівника, але і його особистість, рівень загальної культури. Таку культуру розуміємо як стійку систему професійних знань, оцінок і норм спілкування, яка безпосередньо пов'язана з політико-правовою культурою суспільства.

Перед сучасним українським суспільством постала гостра проблема: відбувається нагромадження інтелектуального потенціалу, зростають можливості його використання в управлінській практиці, при цьому рівень управління знижується, а це - прямий шлях до системної кризи управління. Саме тому особливого значення набуває складова загальної культури - культура управлінська, яка поєднує в собі мистецтво керівництва і мистецтво виконання. Управлінська культура - "це сукупний показник управлінського досвіду, рівня управлінських знань та почуттів, зразків поведінки та функціонування суб'єктів управління, певна інтегральна характеристика стану управління в організації".

Ми поділяємо точку зору вчених, котрі виокремлюють такі елементи управлінської культури як органічної складової загальної культури суспільства:

- управлінські знання (теорія управління, менеджменту), відповідна свідомість, почуття, настрої;
- суспільні відносини, перш за все - управлінські, організаційні, в яких матеріалізуються знання, норми, зразки;
- управлінська діяльність, яка має творчий характер і в процесі соціалізації дозволяє перетворювати знання, цінності суспільства на стійкі риси особистості - творити як саму особистість, так і її культуру, норми поведінки особистості, мотиви до інноваційно-управлінської діяльності.

Отже, управлінську культуру можемо визначити як *єдність характерних для нинішнього етапу управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин*. Очевидно, що від рівня її розвитку залежить ефективність усієї системи управління, адже висока управлінська культура в процесі свого функціонування означає справжнє мистецтво управління не лише підлеглими, але й собою. Саме тому механізм її формування є таким: формування знань, управлінських концепцій проектів, програм тощо; розвиток управлінських відносин; мотивація творчої діяльності у сфері управління, утвердження поваги в суспільстві до суспільних інститутів, держави, законів, моралі, права; вироблення і впровадження управлінських технологій, які оптимізують сам процес управління і об'єднують в єдине ціле управлінські знання, відносини, творчу діяльність, роботу суспільних інститутів.

Зрозуміло, недостатній рівень професіоналізму та управлінської культури керівників не лише гальмує поширення організаційної культури, але й стримує організаційний розвиток підприємств, установ, організацій. Тому й не дивно, що недостатньо підготовленому, неерудованому керівникові, який не володіє в достатній мірі елементами загальної та управлінської культури, важко, а то й неможливо засвоїти елементи культури організації, не кажучи вже про те, щоб бути її активним носієм та пропагандистом у середовищі підлеглих.

Така неспроможність пояснюється тим, що будучи особливим видом творчої діяльності, управління на практиці, на відміну від науки про управління, не може існувати поза сферою моралі. У цьому зв'язку цікавими, на нашу думку, є такі наукові дані: 1982 року моральні та професійні характеристики керівників оцінювалися респондентами за їх значущістю для них як 30% на 70%, 2000 року - вже як 50% на 50%, а 2015 року - 70% на 30%.

Не дивує, у зв'язку з цим, думка вчених про те, що XXI століття буде розвиватися на основі інтелекту людських ресурсів. Своє переконання науковці пояснюють тим, що розвиток персоналу стане основною ознакою конкурентоспроможності будь-якої організації. Красномовно, підтверджують цю тезу японські менеджери з управління людськими ресурсами, які пріоритетними напрямками своєї діяльності вважають такі:

- 1) розвиток потенціалу людей - 86,6%;
- 2) розвиток групової діяльності - 47,1%;
- 3) розвиток професіоналізму старших працівників - 42,4%;
- 4) розширення різноманітності професій - 38,3%;
- 5) збільшення фондів мотивації - 29,6%;
- 6) поліпшення умов праці - 29,4% [20, с. 321]

Цікавими видаються результати опитування 1500 менеджерів європейських компаній. Вони засвідчили, що до найважливіших рис керівника опитувані відносять такі:

- здатність формувати ефективну команду - 96%;
- уміння прислухатися до думки колег і підлеглих - 93%;
- здатність приймати рішення - 87%;
- уміння залучати інших до виконання прийнятого рішення - 86%.

Активізація людського фактора в процесі управління забезпечується різними шляхами. Та ми переконані, що універсальними є такі: піклування про працівника, відмова від дріб'язкового контролю, надання більшої свободи, ширших прав і повноважень у виборі альтернатив, залучення працівників до творчого процесу і виявлення довіри до них.

В Україні, на жаль, концепція управління людськими ресурсами в державному управлінні важко прокладає собі дорогу. Традиційно вітчизняний управлінський менеджмент все ще підходить до людей як до чогось другорядного, що не має жодної цінності як для професійної, так і для управлінської діяльності, а тому й не варте уваги.

Традиційно вважалося, що для формування культури управлінців сфери державного управління досить економічних і правових знань. Це можна пояснити тим, що "закономірним результатом універсалістського підходу до визначення статусу керівника колишньої адміністративної системи було засилля груботехнократичних орієнтацій з боку законодавця, який часто розглядав керівника як просту функцію системи" [69, с. 97-100].

В сучасних умовах управлінська культура, стаючи гуманітарною та соціально-технологічною, неминуче набуває інтегративного характеру. Однак цього недостатньо. Проста аксіома: управлінські ресурси у сфері державного управління зобов'язані безперервно оновлювати набуті знання, постійно навчатися науці управління людськими ресурсами. При цьому пріоритетним напрямом у процесі навчання і постійного поповнення штату управлінців має стати не економіка, не право, не технічні технології, а людинознавчі знання, поведінка людини в організації і суспільстві, закони розкриття творчого потенціалу керівника, культура ділового та особистісного спілкування, уміння працювати в команді і створювати її [48, с. 864].

1. Історія.

Управлінська культура залежить від причини і способу заснування організації; філософії, цінностей її власників і вищого керівництва. Такі важливі події, як злиття, поглинання, суттєва реорганізація, можуть призвести до змін в організаційній культурі;

2. Основні функції і технології, що використовуються.

Специфіка діяльності, асортимент товарів чи послуг, репутація підприємства, тип його клієнтів визначають і основні виробничі функції, і сутність

технологічних процесів, що суттєво впливає на особливості відповідної культури;

3. Цілі і завдання.

Критерії управлінської ефективності полягають не лише в економічній площині, тому реалізація цілей у різних сферах своєї діяльності, вибір відповідних стратегій обумовлюють характерні риси управлінської культури;

4. Розмір.

Зазвичай потужніші організації відрізняються формальнішими ознаками управлінської культури;

5. Місце розташування.

Географічне положення може суттєво впливати на управлінську культуру, визначаючи специфіку клієнтів, обумовлюючи можливості залучення і розвитку фахівців;

6. Управління персоналом.

Вище керівництво відіграє одну з головних ролей у формуванні управлінської культури. Проте культура також визначається тим, наскільки свідомо працівники підтримують філософію і політику керівництва;

7. Зовнішнє середовище.

Управлінська культура повинна бути досить гнучкою для сприйняття потреб зовнішнього середовища, забезпечуючи ефективне реагування на появу нових можливостей, а також ризиків і загроз.

Формування управлінської культури може відбуватися чотирма шляхами:

- 1) довгостроковою практичною діяльністю;
- 2) діяльністю керівника чи власника (власна культура);
- 3) штучним формуванням управлінської культури фахівцями консультативних організацій;
- 4) природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

Механізми та прийоми формування ефективної управлінської культури.

1. Починати необхідно із створення ідеального образу підприємства в майбутньому.
2. Визначення місії компанії (основний підхід: а що буде на ринку, якщо даної компанії не стане, що втратять споживачі?) Окреслена місія (кредо фірми) доноситься до співробітників через лозунги, девізи, а найголовніше, через виховання у персоналу почуття причетності.
3. Забезпечити інформованість персоналу про плани і перспективи розвитку компанії, успіхи, особистості керівників тощо через зустрічі із керівниками, вуутрішню інформаційну мережу, стінгазету, дошку оголошень та ін.
4. Підтримка у людей впевненості в майбутньому.
5. Мотиваційні мітинги, коли ділові зустрічі, офіційні заходи закінчуються спільним (організованим) відпочинком співробітників - люди відчують, що вони одна сім'я.
6. Для адаптації новачків створюють спеціальні вступні курси або призначають "опікуна" - дають людині зрозуміти, що до неї небайдужі і завжди допоможуть.
7. Розумне делегування повноважень "вниз" - люди стають більш самостійними, підвищується їх відповідальність, а значить самореалізація та значущість.
8. Приємна атмосфера роботи в офісі: ремонт, меблі, оргтехніка, кімнатні рослини, установа кондиціонерів, заміна перегорілих лампочок тощо.
9. Система перепідготовки персоналу: співробітники повинні мати змогу розвиватись (відповідно посадових потреб).
10. Ротація персоналу, хоча б по горизонталі, так зване "умовне просування співробітника" – поповнюється багаж знань та навичок для наступного підвищення.
11. Форма одягу, фірмові значки, виховують у співробітників почуття належності до єдиної команди, а у клієнтів фірми відчуття "потужності" фірми.

12. Винагорода співробітникам за будь-який позитивний результат, при чому наочно - через дошку оголошень, публічні заохочення.

13. Опіка персоналом (але не дріб'язкова) - вирішення житлової проблеми, забезпечення сімейного відпочинку або відпочинку дітей, надання грошової допомоги в окремих випадках чи безвідсоткового кредиту.

14. Зустрічі з начальством, інформація про окремі аспекти особистого життя начальників - це ріднить персонал із "вождями".

15. Ритуали: дні народження співробітників, річниця створення фірми, різні свята.

16. Практика відкритих дверей. Хоча до даного прийому треба відноситись обережно.

17. Анкетування співробітників, кодекси поведінки, гімн компанії, створенні спортивної команди або ансамблю, субсидування їдальні, спільний відпочинок у вихідні тощо.

[53, с. 235].

Останнім загальним відзнакою управлінською культури є символіка, за допомогою якої згадані орієнтації «передаються» працівникам, її зміст та значення найповніше розкриваються через історії, легенди. Впливають на людей більше, ніж цінності, записані у рекламному буклеті компанії.

Управлінська культура формується незалежно від нашої участі. Це відбувається приблизно так само, як і виховання дитини: якщо батьки говорять, що красти - недобре, а самі порушують сказане, діти будуть повторювати їх дії, а не слова. Формування корпоративної культури йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, що буває рідше, - неформальних. Тому найважливіше, що повинен зробити керівник, який бажає сформувати корпоративну культуру, - це сформулювати для себе основні цінності організації. В одних іноземних компаніях вони чітко сформульовані, в інших - усі їх усвідомлюють, хоча вони не записані.

1.3. Методи дослідження управлінської культури в сучасній організації

Виокремлюють два основних підходи до проблеми діагностики та вивчення управлінської культури: *ідеографічний* («розуміючий», «інтерпретативний») підхід, в основі якого лежить використання якісних методів, та *формалізований* (кількісний) підхід, що характеризується використанням стандартизованих опитувальників [47, с. 63-66].

До якісних методів відносять аналіз документів, включене монографічне спостереження, глибинне інтерв'ю. За допомогою якісних методів в організації досліджують такі аспекти організаційної культури:

1. Усний фольклор.

У будь-якій організації є свій фольклор, який ніде не записаний, а передається з вуст в уста. Саме в ньому знаходять відображення головні риси сформованої управлінської культури. Цінності, установки, які мають важливий вплив на поведінку працівників, не передаються шляхом письмових інструкцій, наказів або розпоряджень. Переважно вони передаються в неформальному спілкуванні. Героями історій виступають працівники організації (що працюють або працювали раніше). Історії про "героїв" організації виконують ряд функцій, пов'язаних з пропагандою бажаних цінностей: показують можливість успіху, дають приклади для наслідування, встановлюють стандарти роботи, мотивують виконавців.

При цьому не слід забувати, що в фольклорі організації можуть зберігатися і передаватися історії не тільки про "героїв", які домоглися якихось видатних успіхів, а й про "антигероїв" — людей, які особливо вправно, обходили правила і норми поведінки, встановлені для членів організації.

2. Правила, традиції, церемонії і ритуали, що склалися в організації;

Життя будь-якої організації залежить від системи формальних та неформальних правил. Прикладом формальних правил можуть бути правила внутрішнього трудового розпорядку. Неформальні правила стосуються сфери спілкування з колегами по роботі, відносин «працівник - керівник», одягу, професійного жаргону і т. д.

3. Документи, що визначають життєдіяльність організації.

Культура організації знаходить своє місце в документах (планах, наказах, програмах, положеннях, розпорядженнях.). Хоча жива культура більше відбивається в уявленнях і цінностях підлеглих і керівників, ніж в документах. Інформація, що міститься в документації, може допомогти виявити основні уявлення керівництва - причому реальні, а не декларовані - щодо процесу управління. Наскільки забюрократизованою є організація? Які цінності відображені в документах? Наскільки усвідомленнє і цілеспрямованнє є робота по формуванню або підтримці оргкультури? Відповіді на ці та інші питання допоможуть зробити перший крок на шляху створення такої управлінської культури, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей організації.

4. Сформовану практику управління.

Сформована в організації практика управління також є важливим джерелом інформації. Наскільки в компанії переважає авторитарне управління, як приймаються рішення (вузьким колом осіб або допускається більш широка участь працівників в підготовці найважливіших рішень), ступінь обізнаності працівників про стан справ в організації - все це найважливіші риси управлінської практики, що впливають на основні складові організаційної культури.

Підсумком вивчення ситуації, що в організації культурного середовища повинно стати рішення трьох завдань:

Перше завдання - ясно усвідомити (сформулювати) провідні цінності, пріоритети, установки, покликані підтримати організаційну стратегію.

Друге завдання - прояснити, які культурні цінності будуть допомагати (або заважати) реалізації стратегічних цілей організації.

Третє завдання - оцінка наявного розриву, тобто ступеня відповідності сформованої оргкультури стратегії розвитку організації (бізнесу), виробленої керівництвом.

Вивчення особливостей і типу культури організації має важливе практичне значення для вирішення завдань стратегічного планування, розробки кадрової

політики, прийняття управлінських рішень, управління трудовою мотивацією персоналу, розстановка кадрів, регулювання трудових відносин, навчання персоналу, внутрішньо організаційних комунікацій.

Згідно з поглядами західного дослідника Е. Шейна, доцільно розглядати три рівні управлінської культури (рис.1.2.) [15]

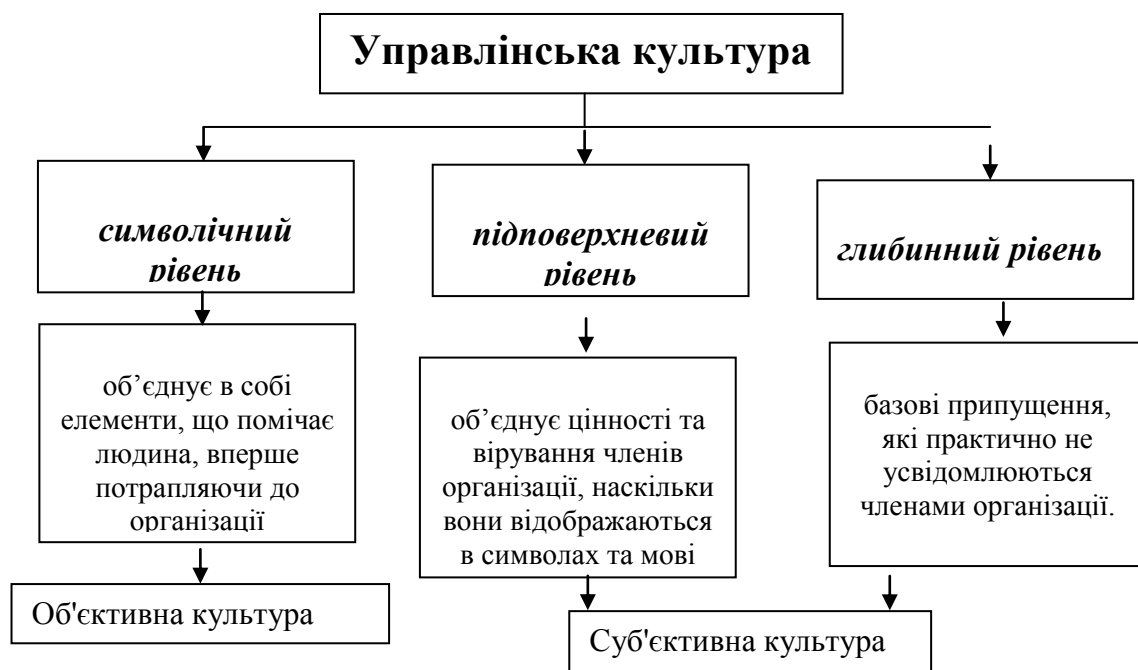


Рис.1.2. Рівні управлінської культури

Учений вважав, що саме глибинне інтерв'ю є тим методом, що допоможе дослідити управлінську культуру на всіх рівнях її прояву [16, с. 410].

Зокрема, методика «клінічного дослідження» Е. Шейна передбачає, що працівники самі є ініціаторами досліджень і надають необхідні для дослідження дані, вважаючи, що це допоможе їм у роботі. Аналіз займає порівняно тривалий час і супроводжується постійним перебуванням дослідника всередині компанії.

На думку О. Стеклової, глибинне інтерв'ю повинно включати такі компоненти:

- ✓ Думка про компанію в цілому.
- ✓ Ключові стратегічні цінності:

Які уявлення лежать в основі практики управління, що склалася у Вашій організації? Що найважливіше в цій справі? Як це проявляється в роботі компанії?

✓ Організаційні символи:

Чи існують якісь спеціальні поняття, терміни, слова, які зрозумілі тільки членам Вашої організації?

✓ «Герої» організації:

Люди якого типу мають найбільші шанси зробити стрімку кар'єру у Вашій організації? Чим вирізняються люди, які досягли найбільшого успіху у Вашій організації?

✓ Правила і традиції:

Яких правил і традицій дотримуються члени Вашої організації у роботі і на дозвіллі? Які події відзначаються у Вашій організації?

✓ Організаційні цінності:

Що людям імпонує? Що викликає загальний осуд або несхвалення? Які зміни в організації роботи, у ставленні до справи працівники Вашої організації хотіли б побачити?

Серед формалізованих методів виокремлюють анкетування, соціометрію та тестування. До переваг кількісних методів відносять можливість порівняння даних, отриманих у різних організаціях.

На нашу думку, існуючі тестові методики можна поділити на три групи:

- 1) методики з визначення типу управлінської культури організації;
- 2) методики з визначення параметрів управлінської культури організації;
- 3) методики з визначення рівня управлінської культури організації (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. Заманов (1983)	
Методика «Огляд управлінської культури за Денісоном» (DOCS) (1996)		

І Методики з визначення типу управлінської культури***1. Методика дослідження типів управлінської культури Ч. Ханді***

Згідно з поглядами Чарльза Ханді, існують чотири основні типи управлінської культури [34, с. 106-113] :

- Культура влади - спирається на особистість керівника та його найближче оточення, в руках яких зосереджуються всі найважливіші ресурси. Досягнення результатів за наявності такої культури набагато більш значуще порівняно із засобами досягнення.

- Культура ролі - характеризується вузькою спеціалізацією різних підрозділів організації. Ступінь формалізації і стандартизації діяльності досить

великий – діяльність спеціалізованих підрозділів і їх взаємодія контролюються за допомогою певних правил та інструкцій.

- Культура завдання - культура, спрямована на конкретний проект або роботу. Наголос при цьому робиться на об'єднання цілей співробітників і організації. Максимальна ефективність досягається шляхом інтеграції необхідних ресурсів і співробітників, групам яких дають можливість самостійно вирішувати завдання, які стоять перед ними.

- Культура особистості - передбачає, що організація існує лише для того, щоб сприяти розвитку складових її людей і досягненню ними власних цілей. Вплив у такій організації розподіляється порівну, а основою влади є влада фахівця – людини, яка робить те, що вміє робити добре, і тому до неї дослухаються.

На думку Ч. Ханді, в одній організації типи культур можуть змінюватися. Зокрема, на стадії зародження організації переважає культура влади, на стадії зростання – культура ролі, на стадії розвитку може створюватися культура завдання або культура особистості.

2. Методика «Інструмент оцінки управлінської культури» (OCAI) К. Камерона і Р. Куїнна

В основі розробленої авторами рамкової конструкції конкуруючих цінностей лежать два виміри управлінської культури [28, с. 224].

Зокрема, один вимір відділяє критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що акцентують стабільність, порядок і контроль. Інший вимір відділяє критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію і єдність, від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією і суперництвом. Базуючись на цих вимірах, автори виокремлюють чотири типи управлінської культури: кланова, адхократична, ринкова та ієрархічна. На їх думку, існують також шість атрибутів культури, причому кожній моделі культури відповідають різні значення кожного з атрибутів. В якості атрибутів культури виступають: найважливіші характеристики організації, загальний стиль лідерства в

організації, управління персоналом, єднальна сутність організації, стратегічні цілі, критерії успіху.

Методика ОСАІ дозволяє виокремити два профілі: «реальний» і «бажаний». Методика корисна для визначення, наскільки управлінська культура відповідає проголошеній місії і меті організації. Ця методика може використовуватися в разі якщо організація перевизначає свої цінності і шукає ті елементи, на які варто при цьому звернути увагу. Недоліком використання методики ОСАІ є її надмірна універсальність, що позначається на можливому вивченні лише симптомів, але не причин тієї чи іншої поведінки працівників [18, с. 231].

3. Методика «Огляд управлінської культури» (ОСІ) Р. Кука і Дж. Лафферті (1989)

Методика розроблена для формулювання положень культури організації в термінах поведінкових норм, цінностей і вірувань, які поділяють члени організації. Методика «Огляд управлінської культури» (ОСІ) вимірює групи вірувань, поведінкових цінностей і очікувань, які можуть впливати на думки та поведінку членів організації, їх мотивацію, продуктивність праці, задоволеність роботою і схильність до стресів.

Результати дослідження представлені у вигляді профілю на колі, секторами якого слугують **стилі управлінської культури**: гуманістично-спрямований, афіліативний, схвальний, конвенціональний, залежний, ухильний, опозиційний, силовий, конкуруючий, вимогливий, успішний, самоактуалізаційний.

Вищезгадані групи відповідають **трьом видам управлінської культури**:

- **конструктивна** - люди прагнуть взаємодіяти між собою і шукають шляхи досягнення компромісу з усіх питань;
- **пасивно-захисна** - люди вірять, що повинні діяти обережно, нічим не порушуючи свою безпеку;
- **агресивно-захисна** - люди активно борються, захищаючи свій статус і безпеку.

Методика «Огляд управлінської культури» (ОСІ) може застосовуватися як до груп, так і до окремих працівників. Цей опитувальник може використовуватися для роботи з багатьох напрямків: ідентифікації сфер, де необхідні зміни, розвиток бачення культурних змін, зниження негативних ефектів проведених змін [19, с. 154].

4. Методика «Управлінська культура освітнього закладу» Н. Рожкової в адаптації О. Коровіної (2006)

Методика «Управлінська культура освітнього закладу» Н. Рожкової в адаптації О. Коровіної (2006) включає перелік питань, що характеризують найбільш розповсюджені типи культур:

- **рольова культура** - культура, орієнтована на виконання правил і процедур;
- **культура «ордену»** - культура, зорієнтована на владу і силу;
- **командна культура** - культура, зорієнтована на діяльність;
- **культура індивідуальності** – культура, зорієнтована на особистість.

Відповіді передбачається аналізувати за двома шкалами - «Теперішнє» і «Майбутнє».

II. Методики з визначення параметрів управлінської культури організації

1. Методика «Дослідження управлінської культури: крос-культурний аналіз» Г. Хофстеде і Д. Боллінже (1987)

Згідно з поглядами Г. Хофстеде та Д. Болліндже, можна виокремити чотири виміри культури в організації:

- **Дистанція влади** показує, наскільки схвально ставляться в організації до нерівності статусів співробітників при постановці завдань та виборі засобів їх реалізації.

- **Маскулінність/фемінінність** відображає мотиваційну спрямованість персоналу на досягнення цілей або виконання завдань в організації.

- **Прагнення до уникнення невизначеності** описує, як в організації ставляться до того факту, що майбутнє важко повністю передбачити. Під цим розуміють, наскільки носії організаційної культури надають перевагу структурованим ситуаціям над неструктурованими.

• **Індивідуалізм/колективізм** описує силу стосунків між індивідумом та іншими індивідуумами в організації, тобто наскільки люди поведуться як індивідуалісти, а не як члени групи.

2. Методика Ван де Поста і де Конінг (1997)

Автори методики виокремлюють близько 114 параметрів, що характеризують культуру організації, зводячи їх у 14 узагальнених параметрів: *управління культурою; орієнтація на споживача; схильність до змін; участь працівників в управлінні; чіткість цілей; роль персоналу; ототожнення з організацією; рівень свобод; стиль управління; цілеспрямованість організації; організаційна інтеграція; орієнтованість на продуктивність; орієнтованість на винагороду; структура завдань.*

Слід зазначити, що Ван де Пост і де Конінг спочатку розробили свою методику спеціально для використання в бізнес-аналізі. Однак формулювання питань, які існують у сучасній версії методики, дозволяють використовувати її для будь-якого типу організації з будь-якими цілями, у тому числі й для некомерційних.

3. Методика «Профіль управлінської культури» (ОСР) О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла (1991)

Методика «Профіль управлінської культури» (ОСР) розроблена О'Рейллі, Чатманом і Калдвелл для характеристики психологічного клімату організації. Аналіз результатів, отриманих за допомогою ОСР, проводиться по 27 параметрах в 7 напрямках. Три напрямки відображають ставлення до роботи: *формалізованість, стабільність чи інноваційність*. Два напрямки - *командний дух і повага до людей* - показують оцінку взаємин всередині колективу. І два додаткові параметри описують норми особистих дій - *орієнтація на взаємодію і агресивність*.

4. Методика дослідження управлінської культури (ОСР) С. Гласер і С. Заманоу (1983)

У методиці OCS, запропонованій американськими вченими С. Гласер і С. Заманоу, для аналізу використовується шість параметрів управлінської культури:

- *командна робота* - наскільки злагоджено працівники взаємодіють один з одним і з керівництвом;
- *мораль* - що є мотивацією працівників до продуктивної роботи;
- *інформаційні потоки* - наскільки повною інформацією для прийняття рішень володіють працівники;
- *участь в управлінні* - наскільки працівники відчують вплив своїх дій на роботу організації;
- *контроль* - чи є керівник тільки контролером, чи ще й помічником;
- *збори* - наскільки продуктивно використовується час нарад, і які наслідки прийнятих колегіально рішень.

Опитування проводяться з кожним працівником індивідуально у відведеному місці у відведений час, що дозволяє уникати ігнорування опитувальників і високого рівня помилок і тим самим позитивно позначається на надійності методики. Остання версія опитувальника OCS нараховує 31 питань, при чому в методику допускається додавати до шести вищезгаданих параметрів додаткові параметри, які найповніше характеризують сферу діяльності конкретної організації [51, с. 260].

5. Методика «Огляд управлінської культури за Денісоном» (DOCS) (1996)

Д. Денісон виокремлює такі сегменти управлінської культури: *адаптивність, місія, послідовність, залучення*. Вищезгаданим сегментам відповідають 12 індексів: стимуляція змін, орієнтація на споживача, організаційне навчання (сегмент «адаптивність»); бачення, стратегічний напрям і намір, цілі і завдання (сегмент «місія»); базові цінності, згода, координація й інтеграція (сегмент «послідовність»); повноваження, командна орієнтація, розвиток навичок (сегмент «залучення»).

За допомогою методики «Огляд управлінської культури за Денісоном» (DOCS) протягом 20 років проведено оцінку організаційної культури понад 5000 компаній, включаючи NASA, ABC, Disney та ін. Використання цієї методики дає можливість порівняти отримані результати з показниками по інших компаніях з глобальної бази даних і розробити плани дій щодо поліпшення існуючої практики.

III. Методики з визначення рівня управлінської культури організації

Методика «Оцінка рівня управлінської культури» І.Д. Ладанова (1998)

Згідно з методикою І.Д. Ладанова, складові управлінської культури підприємства згруповані у чотири секції: *робота, комунікації, управління, мотивація і мораль*. Крім того, визначається *загальний індекс управлінської культури*, що вказує на такі *рівні організаційної культури*: дуже високий, високий, середній, має тенденцію до деградації.

«Вузькі місця» управлінської культури визначаються за середніми величинами секцій. Показники в балах за секціями свідчать про такий ***стан у колективі: прекрасний, мажорний, помітний смуток, спадаючий***.

Наведена класифікація існуючих методик дослідження управлінської культури може бути корисною у підборі адекватних методик для вивчення управлінської культури організацій різного типу.

Висновки до розділу 1

Таким чином, можна зробити короткі висновки, стосовно того, що найголовнішим компонентом теорії організації є організаційна культура. Найголовнішим напрямком з ефективності діяльності є ставлення працівників до праці, творчої спрямованості, її розвитку. Саме завдяки цим якостям і створюються передумови для розвитку організаційної культури.

Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає досвід працівників, плоди їх виховання, враховує цілі та установки організації. Загальна мета організаційної культури створення в організаціях здорового

психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

До основних ознак організаційної культури відносять:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення інструментальних (виробничих в широкому сенсі) завдань організації або особистих проблем її учасників;
- перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;
- переважання співпраці або суперництва серед учасників;
- відданість або байдужість людей стосовно організації;
- орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглість;
- характер ставлення керівництва до персоналу;
- орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;
- джерело та роль влади;
- засоби інтеграції;
- стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.
- Формування управлінської культури може відбуватися чотирма шляхами:
 - 1) довгостроковою практичною діяльністю;
 - 2) діяльністю керівника чи власника (власна культура);
 - 3) штучним формуванням управлінської культури фахівцями консультаційних організацій;
 - 4) природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

Виокремлюють два основних підходи до проблеми діагностики та вивчення управлінської культури: ідеографічний («розуміючий», «інтерпретативний») підхід, в основі якого лежить використання якісних методів, та формалізований (кількісний) підхід, що характеризується використанням стандартизованих опитувальників.

Розділ II

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ НА ПАТ «ДОМОБУДІВНИЙ КОМБІНАТ» М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1. Загальна соціально-економічна характеристика підприємства

Публічне акціонерне товариство «Домобудівний комбінат» (ПАТ) виконує повний цикл будівельно-монтажних і оздоблювальних робіт в багатоповерхових будинках. ПАТ «Домобудівний комбінат» є як замовником так і забудовником своїх об'єктів, а також виконує роботи інших замовників. Співпраця з іншими замовниками, дає можливість ПАТ «Домобудівний комбінат» брати участь в програмі «Переселення громадян Хмельницької області з аварійного житлового фонду на 2010-2017 роки», прийнятої Хмельницькою обласною Радою і яка є частиною Національного проекту «Доступне і комфортне житло – громадянам України».

Урядовою комісією з підвищення стійкості розвитку української економіки комбінат включено до Переліку підприємств регіонального значення.

Домобудівний комбінат після реконструкції свого заводу, освоїв будівництво цегляно-каркасно-монолітних широко-корпусних будинків підвищеної поверховості та поліпшеного планування. Триває будівництво каркасно-монолітних будинків серії І-2016 в мікрорайоні Дубово.

Житлові будинки здаються в експлуатацію з вбудованими або прибудованими об'єктами соціального сектору - офісами, магазинами і т.д. У 2015 році Домобудівний комбінат закінчив будівництво і здав в експлуатацію завод з виробництва будівельних конструкцій по технології «Пластбау».

З використанням продукції нового заводу підприємство почало будівництво індивідуальних одноповерхових будинків та котеджів в селищі «Лісові Гренівці». Політика і стратегія компанії передбачає постійне поліпшення якості продукції, розширення технічних можливостей в галузі

будівництва, збільшення обсягів будівельно-монтажних робіт за рахунок технічного переозброєння, впровадження сучасних технологій і матеріалів.

ПАТ «Домобудівний комбінат» здійснює такі основні види діяльності:

- ✓ виробництво будівельних матеріалів;
- ✓ будівельні, будівельно-монтажні, оздоблювальні, пуско-налагоджувальні роботи, ремонт будівель та інших будівельних споруд;
- ✓ оптова та роздрібна торгівля, посередницькі та обмінні операції, маркетинг;
- ✓ роздрібна, оптова торгівля нафтопродуктами, будівництво та експлуатація автозаправних станцій;
- ✓ виробництво товарів народного споживання і продукції виробничо-технічного призначення;
- ✓ консультаційні та інформаційні послуги з питань економічної та господарської діяльності;
- ✓ дійснення купівлі-продажу та проведення операцій виробничого призначення товарів народного споживання;
- ✓ організація ремонту, експлуатації, купівлі-продажу автомобільного транспорту, створення мережі сервісних послуг;
- ✓ закупівля у населення чорного і кольорового металу, його зберігання і переробка;
- ✓ розробка та виготовлення технологічного обладнання;
- ✓ механізація і автоматизація виробничих процесів;
- ✓ розробка і поставка програмного продукту;
- ✓ організація і проведення виставок, виставок-продажів, ярмарків, як в Україні, так і за її межами;
- ✓ транспортування вантажів, в тому числі з міжнародних перевезень,
- ✓ надання послуг складського господарства;

- ✓ сприяння в підготовці правової та іншої документації, в проведенні переговорів, укладенні контрактів, як з українськими, так і зарубіжними партнерами;
- ✓ організація і проведення конференцій, семінарів, симпозіумів, ділових зустрічей, бізнес турів, як на підприємстві, так і за її межами;
- ✓ спортивно-оздоровча діяльність та інші.

За звітний період 2015 року ПАТ «Домобудівний комбінат» виконав будівельно-монтажні роботи на суму 684,7 млн. грн. (З ПДВ), що на 43, 8 млн. грн. більше, ніж у 2014 році, в тому числі: власними силами було виконано 626,2 млн. грн., що на 85 млн. грн. більше, ніж у 2015 році (зростання склало 15,7%), і силами субпідрядників – 58,6 млн. грн., що на 41,1 млн. грн. менше, ніж в 2015 році.

У 2016 році ПАТ «Домобудівний комбінат» здав в експлуатацію багатоповерхові житлові будинки, а саме 1290 квартир загальною площею 65 994,9м² і об'єкти соціально культурного і побутового призначення загальною площею 873,4м² (рис. 2.1.). Загальна площа житлових будівель і комерційних об'єктів становить 88 910,2м². Приріст здачі по відношенню до попереднього року склав 10,0%.

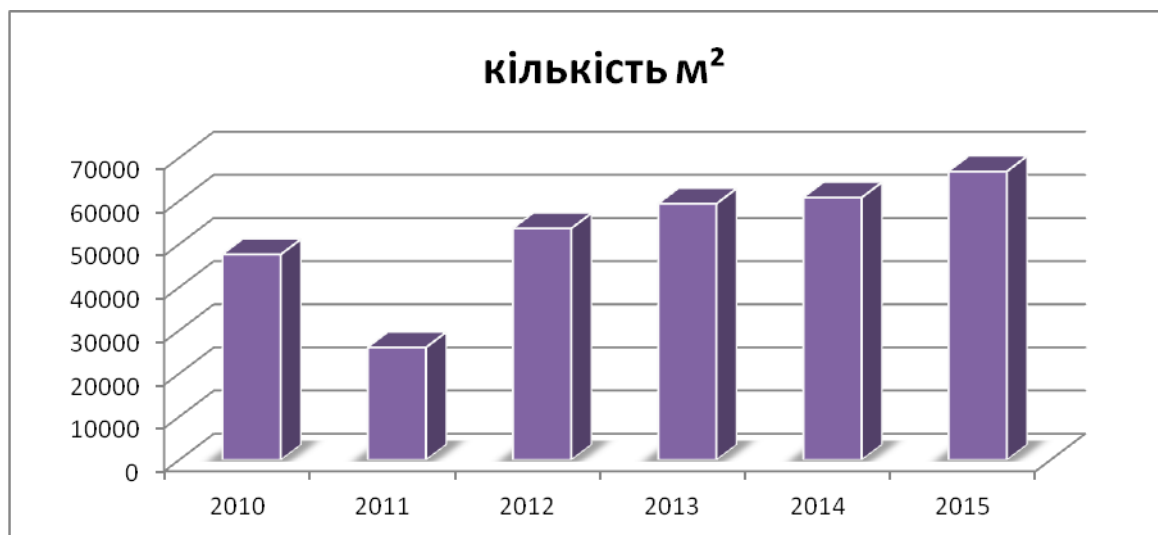


Рис.2.1. Динаміка здачі житла за 2010-2015 р.р [22].

Виробничими планами на 2015 рік, було передбачено збереження основних видів товарної продукції, виробів ККД для серії 90. Випуск збірного залізобетону склав 49068 м³ на суму 147,9 млн. грн. (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Випуск збірного залізобетону в 2015 році [22].

Періоди 2015 року	Кількість м ³
Січень	4218
Лютий	4889
Березень	4453
Квітень	4546
Травень	4124
Червень	4605
Липень	5119
Серпень	5039
Вересень	5912
Жовтень	4195
Листопад	1969
Грудень	0
Всього	49068

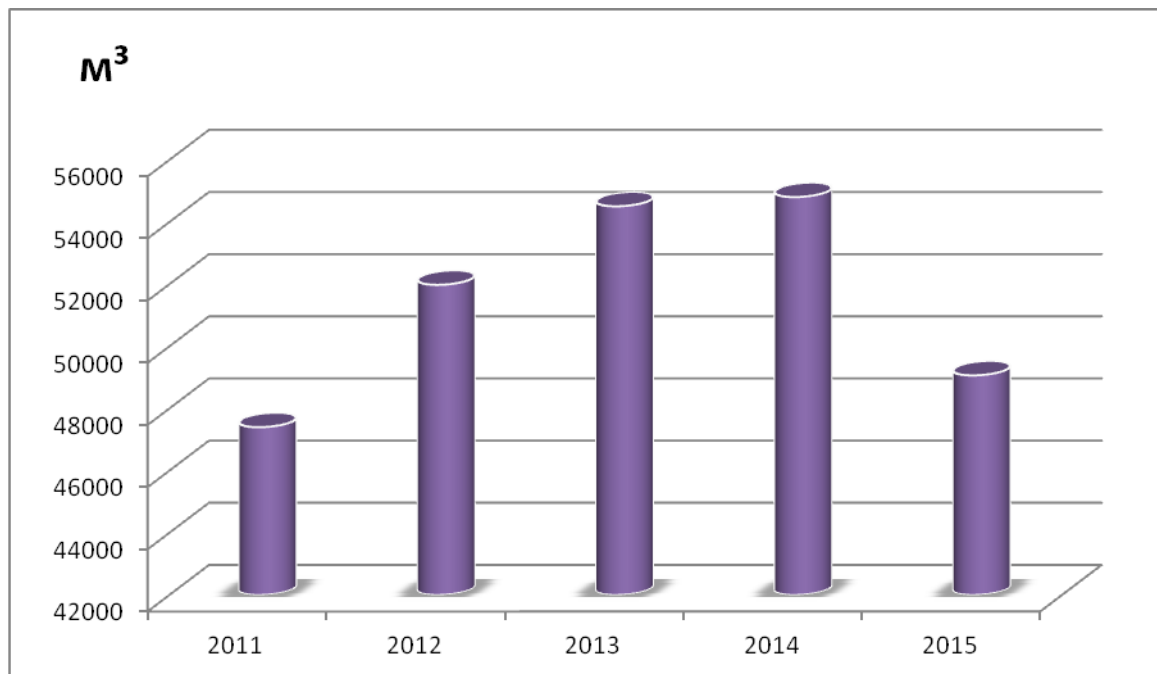


Рис.2.2. Динаміка виробництва збірного залізобетону за 2011-2015 рр.[22].

Завод спеціалізується на випуску збірного залізобетону для будівництва житлових будинків 90-ї серії і цегляно-каркасно-монолітного будинку, товарного бетону різних марок, в тому числі зі спеціальними добавками для

використання в зимовий час при низьких температурах, цементного розчину, фундаментних блоків, стінових і бордюрних каменів, металевих монтажних елементів, металовиробів, бетонних кілець для колодязів, сваїв, перемичок та інших видів виробів (рис. 2.3.).

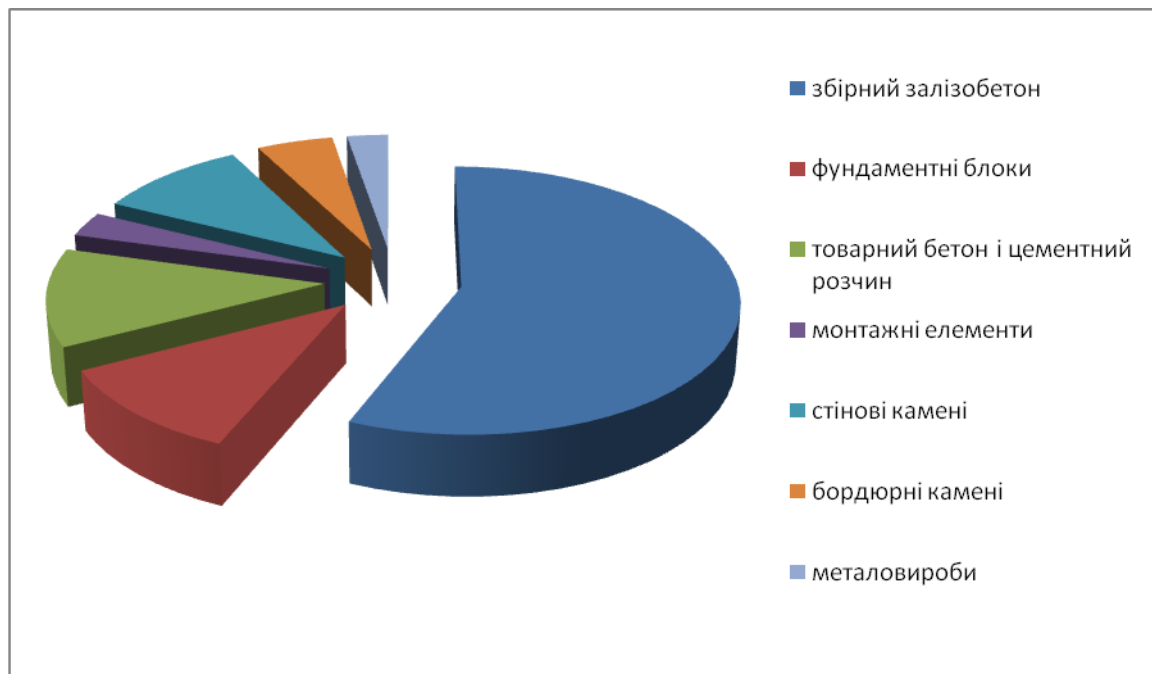


Рис 2.3. Асортимент продукції ПАТ «Домобудівний комбінат» (%) [22].

Таблиця 2.2.

Продукція яка випускається ПАТ «Домобудівний комбінат» [22].

Назва продукції	Випуск продукції 2015 року	
	Одиниця виміру	Кількість
Збірний залізобетон	м³	49068
Фундаментальні блоки	м³	9579
Товарний бетон і цементний розчин	м³	10365
Монтажні елементи	тонн	2634
Стінові камені	м³	8669
Бордюрні камені	м³	4366
Металовироби	тонн	2345

У 2015 році було реалізовано 27 995 м² житла, а найбільшим попитом, як і раніше користувалися квартири в житлових будинках, розташованих у центральних районах міста. У порівнянні з 2014 роком, обсяг реалізації в 2015 р. знизився на 22 461,9 м², що становить 44,5%. Таким чином, обсяг реалізації квартир виявився нижчим за рівень 2012 року (рис. 2.4.).

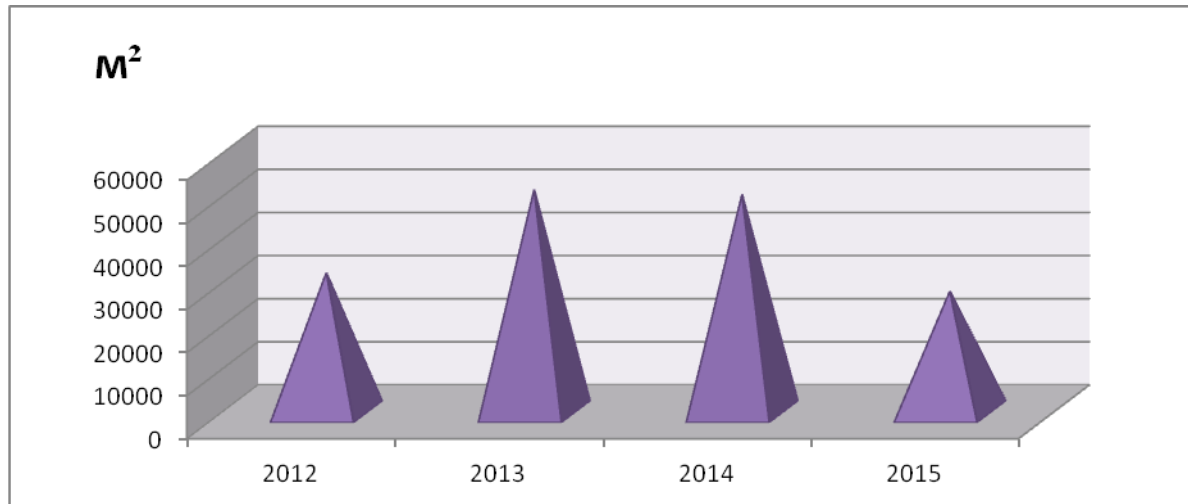


Рис 2.4. Реалізація житла за 2012 – 2015 pp [22]

Проте, обсяг грошових коштів, що надійшли у ПАТ «Домобудівний комбінат» в 2015 р., знизився лише на 26,9% і склав 414 643,085 грн. Найбільший обсяг надходження грошових коштів припав на лютий-березень, коли були виставлені на продаж найбільш ліквідні одно- і двокімнатні квартири в житлових будинках по вул. Л. Українки 15, а також на липень – серпень 2015 року за рахунок реалізації житлових будинків № 12 і 3Б в мікрорайоні Дубово.

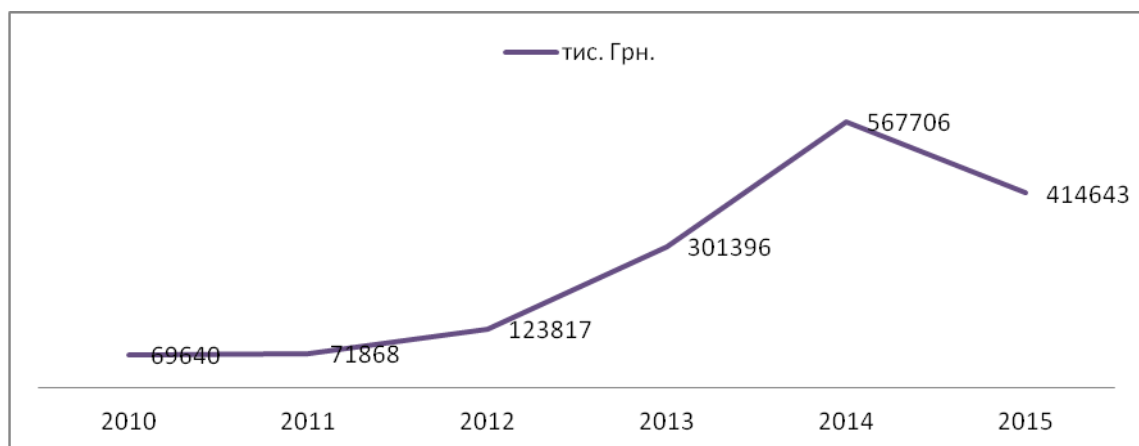


Рис 2.5. Надходження грошових коштів за 2010-2015 pp.[22].

Однак, ми бачимо що спадна лінія тренду на рис. 2.4. вказує на загальне зниження обсягів надходження грошових коштів, починаючи з лютого 2015

року. Одним з основних чинників, що забезпечили скорочення обсягу залучених коштів лише на 26,9%, при скороченні обсягів продажів на 44,5%, є значне зростання цін на нерухомість, в першому півріччі 2015 р. а у другому півріччі можна відзначити різке зниження ціни 1 м² практично до рівня 2014 р..

Для забезпечення будівельного і промислового виробництва підприємства в 2015 р., комерційною службою були здійснені поставки основних товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) на суму 236 836 тис. грн. (табл.2.3.). Закупівлі ТМЦ проводилися відповідно до норм витратних матеріалів, планів виробництва та графіку здачі об'єктів.

Таблиця 2.3.

Поставка матеріалів на ПАТ «Домобудівний комбінат» у 2015 р. [22]

Назва матеріалів	Сума, тис. грн.	%
Металопрокат, труби та інше	32 127	13,5
Інертні матеріали	18 000	7,6
Устаткування теплових вузлів	20 148	8,5
Цемент	43 200	18,2
Столярні вироби	21 403	9
Електроматеріали	9 684	4,1
Паливно-мастильні матеріали (ПММ)	15 522	6,5
Ліфти	6 701	2,7

Продовження таблиці 2.3		
Будівельно-оздоблювальні матеріали	21 551	9,1
Полістирол	2 525	1,1
Сантехнічні матеріали і обладнання будівельних об'єктів	13 597	5,7
Цегла і залізобетонні вироби	14 186	6
Мережі 28 мікр.	15 628	6,6
Інші матеріали	3 193	1,3
Всього	237 465	100

У 2015 р. в порівнянні з 2014 р., відбулося збільшення витрат на поставку основних видів сировини і матеріалів, в середньому на 68%. Основними факторами які вплинули на збільшення сум закупівель, є:

1. Збільшення обсягу будівельно-монтажних робіт:

- по генпідряду 7%
- своїми силами 16%

2. Збільшення товарної продукції що випускається на 26%.

3. Збільшення виконаних робіт власними силами, що призвело до додаткових закупівель матеріалів і обладнання через комерційну службу (матеріали для безканальної тепломережі, газових мереж, телефонних мереж, радіо і телебачення, високовольтні та низьковольтні кабелі, обладнання для теплових вузлів);

4. Застосування нових будівельних матеріалів для поліпшення якості продукції що виробляється та будівельних робіт. У 2015 р. поставка сировини і матеріалів, здійснювалася як по передоплаті, так і з відстрочкою платежу, такий спосіб ведення розрахунків дозволив не знижувати темпи поставок ТМЦ, тим самим забезпечуючи стабільність роботи підприємства. Також, були сформовані нормативні запаси, розроблялися графіки поставок основних матеріалів. З метою створення матеріальних запасів, зменшувалися розвантажувальні операції в зимовий період, та відповідно велася поставка інертних матеріалів в весняно-літній період.

У 2015 році продовжився намічений раніше курс за вибором постачальників на тендерній основі. Постійно ведеться аналіз ринку цін на основні і допоміжні матеріали. У порівнянні з 2014 роком обсяг продажів товарної продукції в 2015 році збільшився на 2,8%. Незначне збільшення обсягів збуту товарної продукції обумовлено збільшенням будівництва власних об'єктів. У зв'язку з цим, зменшився обсяг продукції, призначеної для реалізації за кордон (зокрема, протягом року відчувався гострий дефіцит для реалізації за такими матеріалами: бордюри дорожні та тротуарні, кільця стінові та плити перекриття до них, шлакоблоки, плити забору, добірні фундаментні блоки).

Бухгалтерський облік в ПАТ «Домобудівний комбінат» у 2015 році вівся на підставі наказу про облікову політику № 1130 від 27.12.2014 р.. Згідно даного наказу, визначено:

1 Доходи для цілей оподаткування прибутку, визначалися методом нарахування, тобто визнавалися в тому звітному (податковому) періоді, в якому вони мали місце, незалежно від фактичного надходження грошових коштів, іншого майна (робіт, послуг) і майнових прав.

2. Моментом визначення податкової бази по ПДВ, була найбільш рання з наступних дат: день відвантаження товарів (робіт, послуг), майнових прав або день оплати, часткової оплати в рахунок майбутніх поставок товарів передачі майнових прав.

3. Основні засоби в бухгалтерському обліку приймалися по первинній вартості в сумі фактичних витрат ПАТ «Домобудівний комбінат» на їх придбання. Амортизація по ним нараховувалася лінійним способом.

4. Випущена готова продукція приймалася до обліку за нормативної (Планової) виробничої собівартості, з урахуванням віднесення відхилень від фактичної собівартості на рахунок продажів.

5. Товарно-матеріальні цінності списувалися в виробництво по середньої собівартості. У 2015 році в порівнянні з 2014 роком, простежується позитивна динаміка зростання необоротних активів, в основному за рахунок незавершеного будівництва та основних засобів. До складу об'єктів незавершеного виробництва в основному входять житлові будинки, що будуються за рахунок власних коштів, а також із залученням коштів пайовиків. Основні засоби збільшилися в результаті введення в експлуатацію споруджуваних раніше об'єктів, а також придбанням нового обладнання, транспортних засобів та земельних ділянок. Інші необоротні активи складаються з об'єктів основних коштів, що будуються для власного споживання. (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Склад і структура нерухомого майна на ПАТ «Домобудівний комбінат»[22].

Найменування	31.12.2014 р.		31.12.2015 р.		Відхилення (+,-)
	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	
Необоротні активи	533 644	100	568 166	100	+34 522
Основні засоби	56 859	11	79 573	14	+22 714
Незавершене будівництво	431 663	81	481 120	85	+49 456
Довгострокові фінансові відкладення	1170	0,2	0	0	-1 170
Інші необоротні активи	41 450	8	4 847	1	-36 602

У 2015 році відбулися деякі зміни у структурі необоротних активів в порівнянні з 2014 роком. В результаті активного введення в експлуатацію об'єктів, побудованих для власного використання, на 7% знизилась питома вага інших необоротних активів; на 3% зросла питома вага основних засобів, на 4% зросла питома вага незавершеного будівництва в загальній вартості необоротних активів. В цілому ж питома вага нерухомого майна в загальній вартості активів на кінець 2015 року склала 72%, що на 5% вище за аналогічний показник в 2014 році.

Середньооблікова чисельність працівників ПАТ «Домобудівний комбінат» за 2015 рік склала 597 осіб, що на 9 осіб менше, ніж у попередньому 2014 році. Кількість інженерно технічних працівників ІТП – 94, допоміжних - 503. (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5.

Чисельність основних і допоміжних робітників на ПАТ «Домобудівний комбінат»[25].

Категорії робітників	План		Фактично		Минулий період		Відхилення (+, -)	
	к-сть осіб	% до заг. к-сті	к-сть осіб	% до заг. к-сті	к-сть осіб	% до заг. к-сті	від плану	від минулого періоду
Робітники, усього осіб в т.ч.	597	100	607	100	556	100	+10	+51
- основні	503	84,3	514	84,7	462	83,1	+11	+52
- допоміжні(ІТП)	94	15,7	93	15,3	94	16,9	-1	-1

З таблиці 2.5. бачимо, що питома вага робітників зросла проти планової на 0,4% (84,7 – 84,3), а проти минулого періоду на 1,6% (84,7 – 83,1). Підвищення питомої ваги основних робітників у загальній кількості робітників позитивно характеризує роботу підприємства, оскільки супроводжується зростання продуктивності праці. Склад працівників постійно змінюється у зв'язку із скороченням штату, звільненням за власним бажанням, виходом працівників на пенсію, пересуванням їх на посадах у межах структурних підрозділів та

прийманніям нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва. Надто велика плинність робочої сили веде за собою додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових робітників, знижує на певний час продуктивність праці не тільки нових робітників, а й тих, хто навчає їх. Також слід проаналізувати якісний склад трудових ресурсів за віком, статтю, освітою та кваліфікацією (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

Якісний склад трудових ресурсів на ПАТ «Домобудівний комбінат» [24].

Показник	Чисельність працюючих на кінець року	
	2015 рік	Питома вага, %
ГРУПИ ПРАЦІВНИКІВ		
За віком, років :		
-до 19	9	1,5
-від 19 до 29	95	15
-від 30 до 39	204	34,5
-від 40 до 49	172	29
-від 50 до 59	98	17
-старше 60	19	3
Всього	597	100
За статтю :		
-чоловіки	385	65
-жінки	212	35
Всього	597	100
За освітою :		
-загально-освітня	67	11
-середня технічна	312	53
-вища	218	36
Всього	597	100

Дані таблиці 2.6. свідчать про те, що на ПАТ «Домобудівний комбінат» переважають чоловіки від 30 до 39 та від 40 до 59 років (рис. 2.6.), із середньою

технічною та вищою освітою. Все це свідчить про те, що підприємство віддає перевагу більш кваліфікованим та освіченим працівникам.

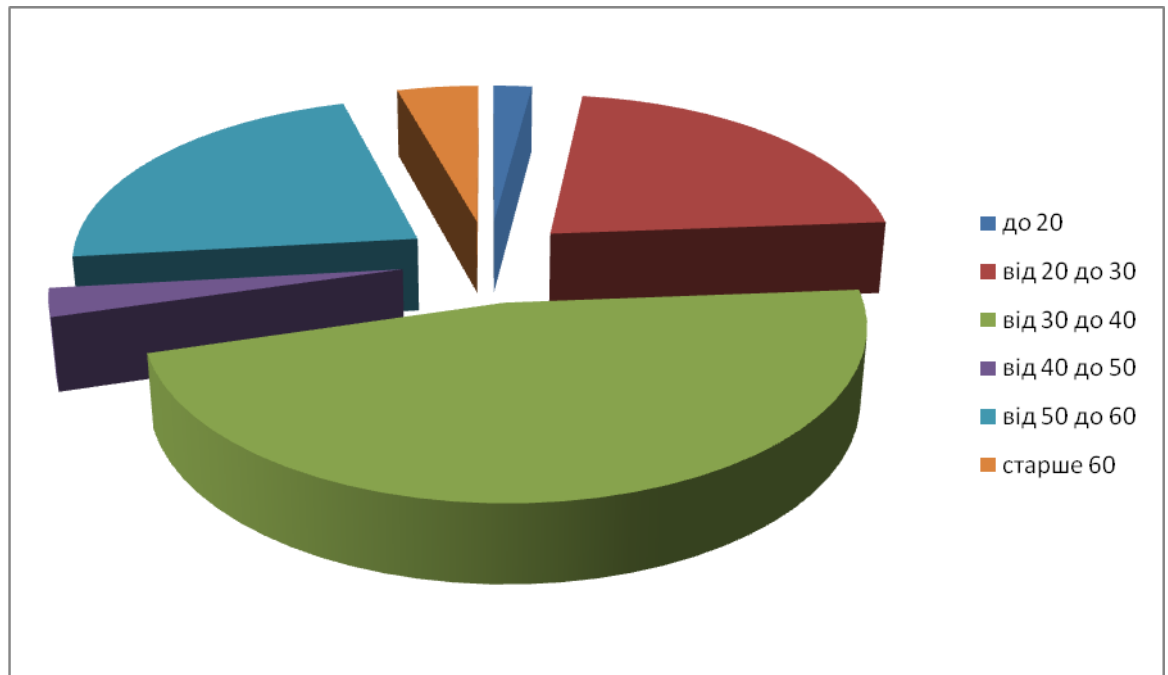


Рис. 2.5 Розподіл працівників ПАТ «Домобудівний комбінат» за віковими групами [23].

Діяльність ПАТ «Домобудівний комбінат» у сфері охорони праці і промислової безпеки здійснюється відповідно до чинного законодавства і визначається як система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників в процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні та інші заходи.

2.2. Дослідження та аналіз сучасного стану управлінської культури ПАТ «Домобудівний комбінат» м. Хмельницького

На сьогоднішній день, для того щоб ефективно керувати компанією, необхідно певним чином зв'язати цілі людей які працюють разом і види виконуваних ними робіт між собою. Для цього створюється організаційна структура управління, і складаються посадові інструкції на всіх членів організації, в яких обумовлюються права, відповідальність і обов'язки кожного.

Підприємством ПАТ «Домобудівний комбінат» управляє генеральний директор, який здійснює загальне керівництво виробничо-господарською та фінансово - економічною діяльністю підприємства. Директору безпосередньо

підпорядковуються секретар, головний інженер, заступник директора з капітального будівництва, заступник директора з загальних питань, відділ кадрів, головний бухгалтер, заступник директора з постачання, начальник служби охорони і юридична служба (рис. 2.7.).

Головний інженер на підприємстві здійснює контроль за роботою відділу, що займається виробництвом залізобетонних виробів, начальником будівельно-монтажного відділу, який здійснює управління виробничо-господарською діяльністю дільниці, також столярного цеху, що в свою чергу займається деревообробкою та виробництвом столярних виробів, енерго-механічною службою, організовує своєчасний ремонт та експлуатацію енергетичного і природоохоронного обладнання, відповідає за забезпечення електроенергії на виробництві. Заступник директора з капітального будівництва, керує роботою виробничо-економічного відділу, відповідає здійснення економічної діяльності на підприємства, спрямованої на підвищення рентабельності виробництва, відділу капітального будівництва, що займається розробкою бізнес-планування, проводить відбір підрядників, організовує експертизу проекту.

У підпорядкуванні головного бухгалтера знаходиться бухгалтерія, яка здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства, а також проводить нагляд та контроль, щодо економного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Заступник директора з постачання, керує відділом постачання, який в свою чергу займається матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Начальник служби охорони координує і організовує роботу з охорони праці на підприємстві, бере участь у розслідуванні нещасних випадків та розробці заходів щодо їх запобігання, організовує проведення обстежень і перевірок технічного стану споруд, будівель, обладнання та дотримання вимогам нормативних правових актів з охорони праці, перевірок ефективності роботи вентиляційних систем, стану санітарно-побутових приміщень, засобів колективно-індивідуального захисту працівників.

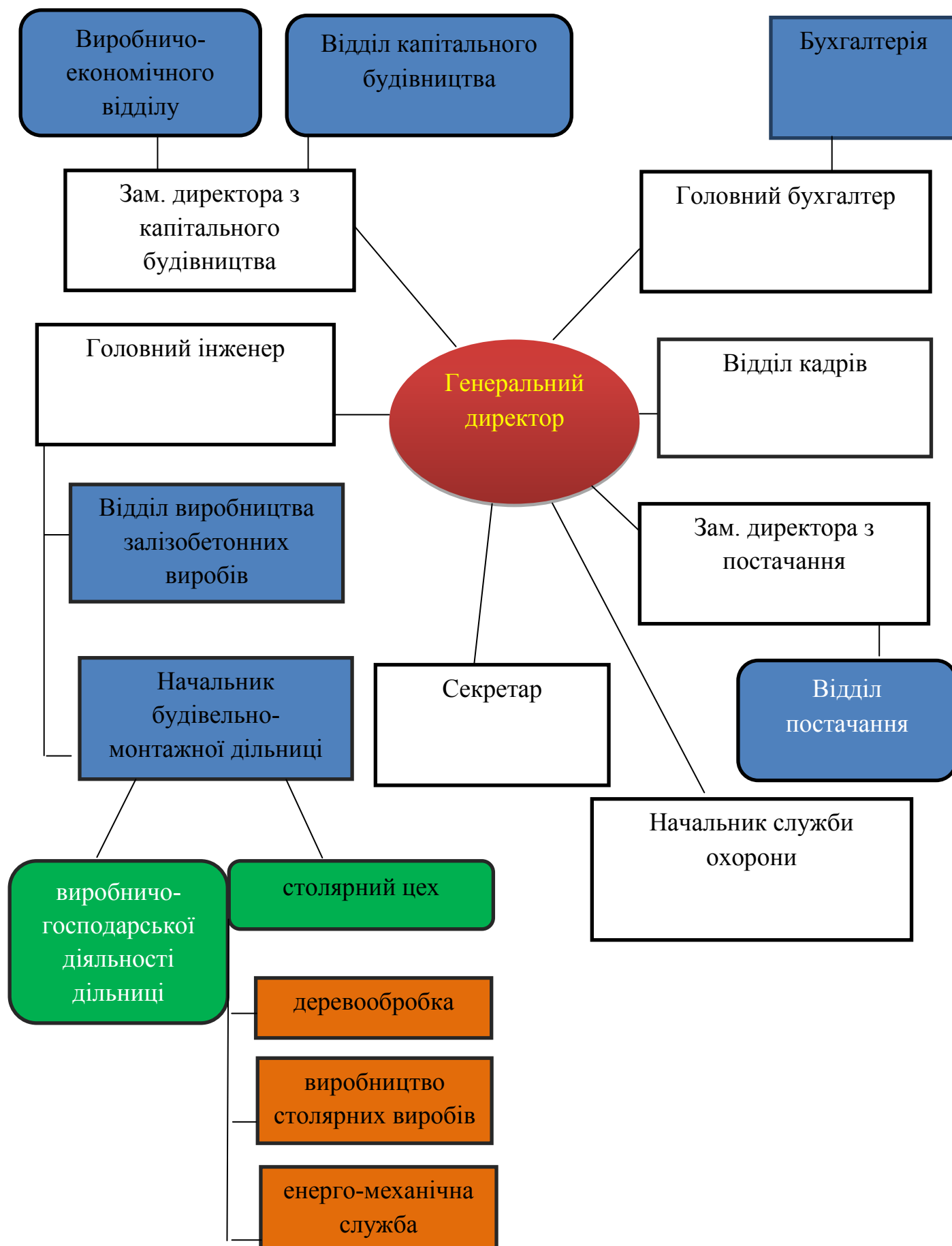


Рис.2.7. Організаційна структура ПАТ «Домобудівний комбінат» [24]

Щодо організаційної роботи з документами, то її в основному веде секретар, також в кожному структурному підрозділі за наказом призначено відповідального за веденням діловодства в відділі.

Діяльність з паперами з особового складу, здійснює відділ кадрів і в його обов'язки входить:

- комплектування на підприємстві кадрами необхідних професій, службовців та робітників;
- облік особового складу;
- ведення встановленої документації з кадрів і т. д.

Також на секретаря підприємства покладаються такі обов'язки як прийом і первинна обробка документів, реєстрація, передача, зберігання, контроль, складання та написання листів, запитів та інших документів, а також секретар при необхідності виконує окремі доручення керівника.

Управлінський процес в компанії, за своєю суттю являє собою, обробку, передачу, зберігання, пошуку та використання інформації із метою вироблення ефективного управлінського рішення. Процес фіксації інформації, тобто створення документа, називається документуванням управлінської діяльності.

При створенні документів використовують різні способи документування, в залежності від змісту інформації: звукозапис (аудіо-документ), фотографію (фото-документ), запис звуків та зображень (аудіовізуальний документ) і т. д. Документ, який створений юридичною або фізичною особою, оформлений та засвідчений у відповідному встановленому порядку, називається офіційним документом.

Документи які створені в діяльності ПАТ «Домобудівний комбінат» виконують ряд важливих функцій, зокрема:

- інформаційну (є джерелом та носієм інформації);
- управлінську (дозволяють організувати, регулювати, контролювати а також аналізувати виробничі процеси);
- правову (служить юридичною основою виробничої діяльності, підтверджує факти, засвідчує відомості а також показники);

- комунікаційну (є основою для обміну спілкуванням та інформацією між різними об'єктами);
- облікову (накопичує відомості за певні проміжки часу та дозволяє виявляти їхні тенденції і закономірності а також аналізувати їх);
- соціальну (відображає соціально-економічну, громадську, політичну та інші сфери життя країни та її громадян);
- культурну (є пам'ятником культури даної епохи, яка показує специфіку звичаїв, колорит, традиції);
- історичну (є джерелом знань про діячів та події різних епох).

Всі створювані управлінські документи обслуговують певні управлінські функції та рішення, наприклад: планування, бухгалтерський облік, оперативне управління, фінансування, звітність, забезпечення кадрами і т. д.

Документи які відносяться до однієї управлінської функції, прийнято називати системою документації, наприклад система організаційно-розпорядчої документації.

Система документації - це сукупність документів, взаємопов'язаних за ознаками походження, виду, призначення, сфери діяльності та єдиних вимог до їх оформлення.

Управлінські функції в усіх організаціях як правило однотипні, тому і документи по кожній функції повинні бути однакові за її формами та видами. Приведення документів до їх оптимальної однаковості за складом і формами називається уніфікацією документів.

Уніфікована форма документа - це сукупність реквізитів, встановлених відповідно до вирішуваних в даній сфері діяльності завданнями і розташованих в певному порядку на відповідні носії інформації.

На підприємстві ПАТ «Домобудівний комбінат» використовуються такі електронні шаблони документів як організаційно-розпорядчі рішення, довідково-інформаційні документи, доповідні записки, акти, пропозиції, довідки тощо. Тому, уніфікована система документації на підприємстві являє собою систему документацій, створену за єдиними правилами і вимогами, що

містить інформацію, яка необхідна для управління, під час здійснення підприємницької діяльності. Уніфікація документів є одним із методів їх стандартизації.

У стандартах на управлінську документацію, встановлюється склад окремих елементів документа (реквізитів), їх розташування і правила оформлення. Документи складаються з окремих елементів, які називаються реквізитами. Сукупність реквізитів документа відображає його форму. Отже, для того щоб документ відповідав своєму призначенню, він повинен бути складений відповідно до форми, прийнятої для даної категорії документів. Від повноти і якості оформлення документів залежить їх доказова (юридична) сила, так як вони служать свідченням, підтвердженням конкретних фактів, явищ та подій. Розглянемо більш докладно документи, що застосовуються в управлінській діяльності ПАТ «Домобудівний комбінат».

ПАТ «Домобудівний комбінат» в своїй діяльності, поряд з актами органів державної влади керується таким відповідними нормативно-правовими документами, як:

- статутом;
- положеннями;
- правилами;
- інструкціями.

Статут – це такий нормативно-правовий акт, який представляє собою звіт правил, встановлених державою або організацією. Статут організації затверджується його засновниками (учасниками). Юридична особа, створена одним засновником, діє на підставі статуту, затвердженого цим засновником. У статуті підприємства визначається найменування юридичної особи, місце його знаходження, порядок управління діяльністю. А також містяться інші відомості, передбачені законом для юридичних осіб відповідного виду.

Інструкція – це документ, який містить правила, що регулюють спеціальні сторони діяльності установ і підприємств, їх окремих підрозділів та служб, а також посадових осіб. На підприємстві ПАТ «Домобудівний комбінат»

застосовується інструкція з техніки безпеки, інструкція з діловодства і т. д. [38, с. 416].

Окремий різновид цього виду документа - посадова інструкція, яка визначає організаційно-правове становище працівника в структурному підрозділі, а також умови, що забезпечують ефективність діяльності. У ПАТ «Домобудівний комбінат» є посадова інструкція на кожного працівника підприємства.

Посадова інструкція складається з розділів - загальна частина, обов'язки, функції, взаємовідносини, права, відповідальність працівника та ін. У загальній частині вказують основні завдання працівника, порядок заміщення посади, професійні вимоги та підпорядкованість. У розділі "функції" визначають предмет, зміст і перелік видів робіт.

Однією з найважливіших підсистем управлінської документації є система організаційно-розпорядчих документів. Основними видами, найбільш поширеними в управлінській діяльності організаційно-розпорядчих документів ПАТ «Домобудівний комбінат» є:

- постанова;
- наказ;
- розпорядження;
- рішення.

Постанова - нормативний акт, який приймається в колегіальному порядку для вирішення найважливіших питань, що входять в їх компетенцію. Постановами також називають спільні акти, які видаються кількома неоднорідними органами. У ПАТ «Домобудівний комбінат» постанови приходять із вищих органів влади. Так, наприклад відділ кадрів, отримує постанови з пенсійного фонду, з військкомату і т. д.

Наказ - розпорядчий документ, що видається главою підприємства. Наказ видають на певній основі і для виконання законів, постанов та розпоряджень указів і директивних вказівок вищих органів і для виконання виробничої діяльності підприємства.

На об'єкті дослідження існує наступний порядок створення наказу, проект наказу погоджується із заступником керівника організації, з керівниками структурних підрозділів а також з юристом організації.

Розпорядження - затверджує завдання керівника установи або його заступника на роботи, заходи, що виконуються структурними підрозділами або посадовими особами.

Процес прийняття управлінських рішень заснований на зборі і обробці інформації про фактичний стан справ в системі управління, міститься в різних джерелах, але найважливіше місце серед них займають довідково-інформаційні документи - акти, довідки, пропозиції, доповідні записки, листування та ін.

Документи цієї системи відіграють досить важливу службову роль по відношенню до організаційно-правових та розпорядчих документів.

Довідково-інформаційні документи не містять доручень, певним чином не зобов'язують діяти строго, як розпорядчі документи, але подають відомості, які спонукають приймати ті чи інші рішення, ініціюють прийняття управлінських рішень, дозволяють вибрати той чи інший спосіб управлінського впливу.

У ПАТ «Домобудівний комбінат» використовують такі довідково-інформаційні документи, як:

Протокол – це документ, що містить запис ходу обговорення питань і прийняття рішень на зборах, засіданнях, конференціях, нарадах, ділових зустрічах. Відповідальність за підготовку протоколу лежить на секретарі керівника, а секретар в свою чергу несе відповідальність за правильність записів в протоколі.

Акт – це документ, який складається для підтвердження встановлених фактів, подій чи дій. На об'єкті дослідження акти складаються спеціально створюваними комісіями, склад яких затверджується розпорядчим документом керівника організації. В даній компанії існують акти на інвентаризацію грошових коштів, а також акти на інвентаризацію основних засобів.

Доповідна записка – це документ, адресований керівнику організації, містить ґрунтовний виклад якого-небудь питання з висновками і пропозиціями укладача.

Як зазвичай, у ПАТ «Домобудівний комбінат» доповідною запискою інформують керівництво про певні факти, ситуації, що склалася і які мали місце події на підприємстві, та вимагають прийняття рішення. Доповідна записка представляється керівнику підрозділу або підприємства та складається з ініціативи працівника або за завданням його безпосереднього керівника, у тих випадках, коли для вирішення тої чи іншої ситуації, потрібне прийняття рішення вищого керівництва.

Довідка - це документ, що містить опис і підтвердження тих чи інших фактів або подій. Довідки відображають основну діяльність організації або підтверджують відомості біографічного та службового характеру.

Основним структурним підрозділом по управлінню кадрами на підприємстві є відділ кадрів. На нього покладено функції з прийому і звільнення кадрів, а також з організації навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Для виконання останніх функцій нерідко створюються відділи підготовки кадрів або відділи технічного навчання.

Правильна підготовка діловодства в кадровому підрозділі являється необхідною умовою для ефективного управління персоналом та проявлення порядності по відношенню до працівників.

Відділ кадрів можна описати як елемент системи управління (СУ) підприємством. Він входить до складу підприємства та виконує наступні функції, пов'язані з оформленням документів:

- оформляє вперше прийнятим на роботу співробітникам трудові книжки;
- контролює заповнення ними листка по обліку кадрів;
- готує довідки за складом кадрів для планового відділу та адміністрації підприємства;
- готує накази по кадрам ПАТ «Домобудівний комбінат»;

- веде облік термінів виконання контрактів з працівниками підприємства;
- падає відомості щодо термінів затвердження наказів у бухгалтерію;

Зв'язки відділу кадрів (через відповідні документи) з іншими елементами системи управління показані у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Зв'язки відділу кадрів в системі управління ПАТ «Домобудівний комбінат»[24].

№ п/п	Елемент системи управління	Які документи приймає і готує	Зв'язки (куди передається документ)	Який документ передається
1	Адміністрація	Видає накази по кадрам, отримує довідки за складом кадрів	Відділ кадрів	Відомості по виданих наказах по кадрам
2	Бухгалтерія	Отримує копії наказів		
3	Відділ кадрів	Оформляє трудові книжки, контролює заповнення листка по обліку кадрів, готує довідки, накази по кадрам, веде облік термінів виконання контрактів, дасть відомості про терміни затвердження наказів, візує накази по кадрам	Адміністрація плановий відділ Бухгалтерія підрозділи Співробітники нові	Накази по кадрам для затвердження Довідки за складом кадрів Відомості про терміни затвердження наказів Накази по кадрам завізовані Трудові книжки
4	Підрозділи	Отримують накази, завізовані у відділі кадрів	Відділ кадрів	Накази по кадрам для візування
5	Співробітники нові	Заповнюють листки з обліку кадрів	Відділ кадрів	Листки але обліку кадрів, трудові книжки
6	Плановий відділ	Отримує довідки за складом кадрів		

На підставі вербального опису системи управління можна скласти схему СУ (рис. 2.8.).

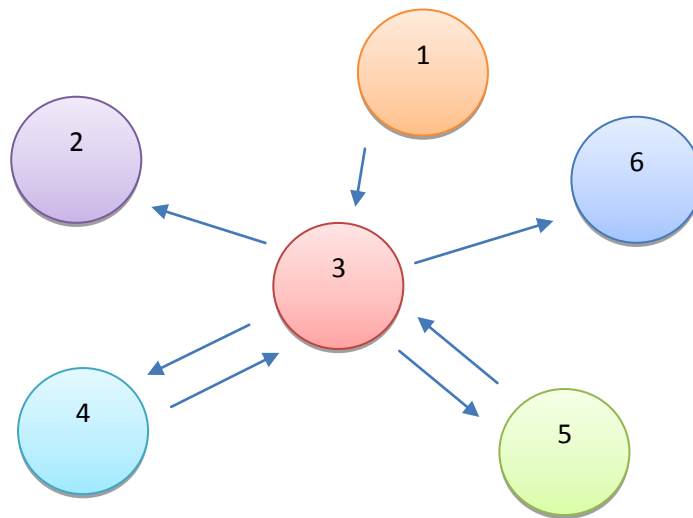


Рис.2.8. Інформаційні зв'язки відділу кадрів в СУ ПАТ «Домобудівний комбінат»

1. Адміністрація
2. Бухгалтерія
3. Відділ кадрів
4. Підрозділи
5. Співробітники
6. Плановий відділ

Кадрова документація, завжди грала істотну роль в житті кожної працездатної людини в нашій країні, тому і зараз в умовах розвитку ринкових відносин, продовжує залишатися актуальною. Вона служить документаційним підтвердженням прав працівників на соціальне забезпечення по старості та інвалідності, надається до суду при трудових конфліктах, здається в державні архіви на тривале зберігання, використовується в довідкових цілях при зверненні громадян до архівних установ.

Для того, щоб оцінити управлінську культуру, яка склалася на ПАТ «Домобудівний комбінат», ми провели комплекс досліджень в основному із застосуванням кількісної стратегії дослідження. Вона передбачає проведення опитування та анкетування, інтерв'ю та застосування інших методів, що

дозволяють дати кількісну оцінку конкретним проявам культури. Також частково була застосована і метафорична стратегія, яка передбачує вивчення документально-мовного арсеналу спілкування та комунікацій співробітників. Кількісна оцінка культури дозволяє визначити типи культури, які притаманні нашому підприємству, а також визначити рівень культури, тобто силу або слабкість культури в цілому та її окремих елементів.

Для проведення оцінки ми скористалися відомою методикою «Інструмент оцінки управлінської культури» (OCAI) відомих західних дослідників К. Камерона та Р. Куїна. Також ми скористались методикою дослідника О. К. Слінкової, яка, на нашу думку, є більш адаптованою для проведення опитування на нашому підприємстві, і дозволяє зробити більш широку (визначення типів) та глибоку (прояв сили культури) оцінку культури за різними класифікаційними ознаками.

З урахуванням того, що наше підприємство є складною системою, в його управлінській культурі будуть наявні як загальні риси, що характеризують культуру системи у цілому, так і відмінності, які виявляються у наявності різних субкультур. Наявність різних субкультур у тому числі об'єктивно пов'язана із територіально-регіональними факторами, особливістю діяльності різних підприємств та структурних, їх функціональних підрозділів, різними рівнями управління (ієрархією носіїв субкультур).

Для того, щоб провести об'єктивну оцінку управлінської культури та виділити її загальні для усієї системи риси, ми провели опитування працівників, які відносяться як до різних рівнів управлінців, різних функціональних сфер управління, так і до рядових працівників, які працюють у різних структурних підрозділах.

Усі опитані представлені кількома групами.

Перша група - начальники відділів, начальники дільниць в кількості 25 осіб, які виступили як експерти.

Друга група – це заступники начальників відділів, дирекцій, підприємства у кількості 25 осіб.

Третя група – це заступники начальників столярного цеху, деревообробки, виробництва столярних виробів, енегро-механічних служб, фахівці відділу організації ремонту (в таблицях – технічні фахівці), у кількості 36 осіб.

Четверта група – фахівці управління у кількості 25 осіб.

П'ята група – працівники окремих підрозділів, у тому числі: відділ постачання, виробничо господарської діяльності дільниць, відділ виробництва залізобетонних виробів, відділ капітального будівництва 133 особи.

Оцінка управлінської культури за методикою К. Камерона та Р. Куїна може дати дуже змістовну інформацію, якщо глибоко підійти до інтерпретації її результатів.

На нашу думку для цього необхідно:

- ✓ визначити тип культури та прояв її сили;
- ✓ перевірити узгодженість типів культури за різними параметрами;
- ✓ визначити прояв кожного типу культури за кожним параметром оцінки та визначити, наскільки є можливим та ефективним сполучення різних культур;
- ✓ оцінити розбіжність між наявною та бажаними культурами та шляхи наближення до ідеалу.

Ми детально оцінили управлінську культуру за методикою К. Камерона та Р. Куїна за кожною з опитуваних груп, а потім звели узагальнені результати аналізу за усіма групами. Ці узагальнені результати подані у табл.2.6, табл.2.7., табл.2.8.. Спочатку ми охарактеризуємо бачення кожної з опитуваних груп (більш докладно на прикладі управлінців-кадровиків), а потім зробимо узагальнення за усіма опитуваними.

Щодо групи опитуваних управлінців-кадровиків, то, на їх думку, найбільш вираженою є ієрархічна культура (41,3%), менше виявляється кланова культура (32,0%), ринковий тип проявляється незначно (17,4%), а адхократія зовсім мало (10,3%). Бажана культура виглядає так: лідирує ієрархія (38,6%) та кланова культура (35,4%); пропонується незначно зменшити прояви ринкової культури (15,4 %) та збільшити адхократію (12,9%) (табл. 2.6). Графічно результати

кількісного аналізу на ПАТ «Домобудівний комбінат», за оцінкою управлінців-кадровиків, наведені в рис. 2.6

Таблиця 2.6.

Результати кількісного аналізу управлінської культури на ПАТ «Домобудівний комбінат», за оцінкою управлінців-кадровиків (методика К. Камерона, Р. Куїнна), (%)

Параметри оцінки	Тип культури та оцінка її прояву							
	Кланова		Адхократична		Ринкова		Ієрархічна	
	Як є	Бажано	Як є	Бажано	Як є	Бажано	Як є	Бажано
1. Важливіші характеристики	14,8	25,6	15,9	16,3	15,1	19,2	54,4	38,9
2. Загальний стиль лідерства	30,2	42,1	9,7	4,3	14,9	7,1	45,3	46,5
3. Управління працівниками	32,5	33,8	1,6	6,5	27,6	24,4	38,2	35,3
4. Сутність, яка зв'язує у ціле	43,1	36,5	10,7	33,7	11,2	6,8	34,9	22,9
5. Стратегічні цілі	27,1	24,2	13	28,2	18,5	5,9	41,5	41,7
6. Критерії успіху	36,5	29,7	14,3	14,2	13	21,8	36,1	34,3
Загальна оцінка	32,0	35,4	10,3	12,9	17,4	15,4	41,3	38,6

*за результатом дослідження

Таблиця 2.7.

Результати оцінки прояву існуючого типу управлінської культури за методикою Камерона і Куїнна, %

Групи опитаних	Тип культури			
	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
Апарат управління ПАТ «ДК»	32,80	15,20	9,50	42,50
Кадровики	31,00	10,30	17,40	41,30
Фахівці	20,30	9,80	28,90	41,00
Апарат управління будівництва	12,90	9,50	19,50	58,20
Працівники виробничо-економічного відділу	22,20	25,70	21,90	30,20
Працівники капітального будівництва	23,60	24,00	26,00	26,50
Працівники виробництва столярних виробів	22,50	15,70	19,30	42,50
Працівники енерго-механічної служби	30,00	24,20	27,50	23,30
Працівники будівельно-монтажної дільниці	23,80	22,50	26,90	26,80
Працівники відділу постачання	23,30	8,00	10,70	58,00

*за результатом дослідження

Таблиця 2.8.

Результати оцінки прояву бажаного типу управлінської культури за методикою Камерона і Куїнна, %

Групи опитаних	Тип культури			
	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
Апарат управління ПАТ «ДК»	36,60	26,00	9,40	28,00
Кадровики	33,40	13,70	15,30	37,50
Фахівці	34,90	25,80	21,90	17,40
Апарат управління будівництва	33,00	25,90	17,70	23,40
Працівники виробничо-економічного відділу	28,10	26,80	20,60	24,60
Працівники капітального будівництва	31,50	25,30	21,40	21,80
Працівники виробництва столярних виробів	35,00	21,70	8,30	35,00
Працівники енерго-механічної служби	34,20	20,80	23,30	21,70
Працівники будівельно-монтажної дільниці	32,50	26,50	19,80	21,20
Працівники відділу постачання	33,10	16,10	16,10	33,10

*за результатом дослідження

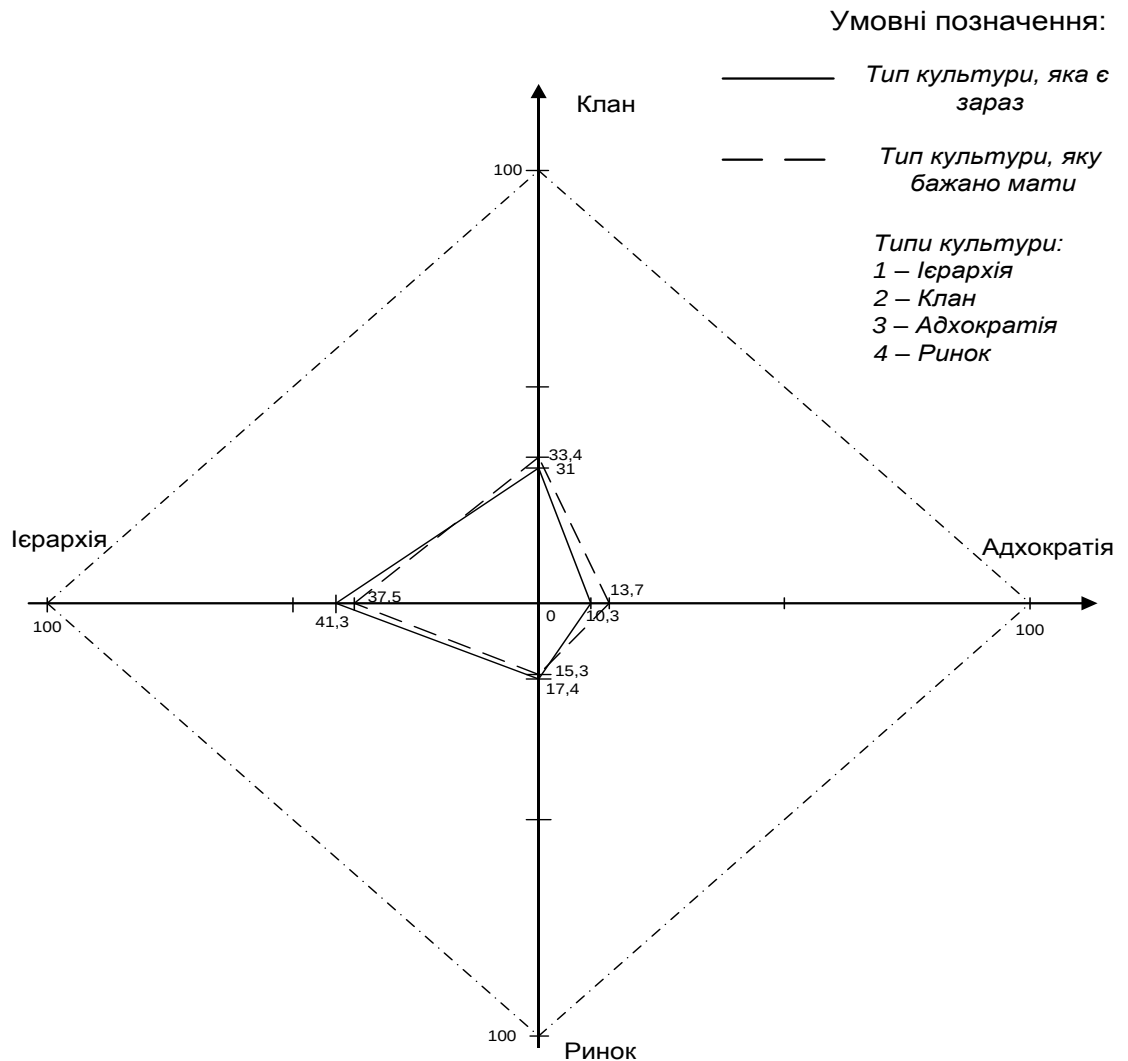


Рис. 2.6. – Результати кількісного аналізу організаційної культури на ПАТ «Домобудівний комбінат» за оцінкою управлінців-кадровиків (методика К. Камерона, Р. Куїнна), (%)

Більш глибокий аналіз (його ми зробимо на прикладі кадровиків) показує, що кланова культура є узгодженою практично за усіма елементами, за виключенням характеристики спільності працівників (коли організація в ідеалі повинна сприйматись як родина). Цей елемент є найважливішим і залежить від багатьох факторів, зокрема: морально-психологічного клімату, який склався в організації (фактори внутрішнього середовища); зовнішніх факторів (морально-психологічний клімат у суспільстві, система виховання, освіти) особистісних

якостей працівників. Позитивний вплив на нього реально здійснити через систему профільної освіти, а також побудови і практичного використання моделі духовно-морального менеджменту. Ієрархічна культура також є узгодженою за усіма параметрами. Опитані пропонують зменшення її прояву за рахунок такого елемента як, «сутність, яка зв'язує організацію в одні цілі». Це правильно, оскільки реально об'єднати працівників навколо формальних правил та плановості дій на довгий період неможливо. Це зовсім не відповідає нашому культурному стереотипу. Але, на нашу думку, прояв цієї культури необхідно знизити і за іншими елементами в бік кланової культури та адхократії.

Адхократична культура на підприємстві виражена слабо і є неузгодженою за елементом управління персоналом (тут її прояв дуже малий). Взагалі опитані правильно вважають за необхідне підвищити саме цю культуру і особливо це стосується елемента «сутність, що об'єднує» та стратегічних цілей, але вони не вважають, що елементи цієї культури слід проявляти у стилі лідерства (тобто відсутня узгодженість в уявленні опитаних, що можливо, пов'язано із наявністю стереотипного мислення). На нашу думку, даний тип культури повинен проявлятися зважено: необхідно акцентувати увагу на розвитку особистості, самореалізації людини (особливо ця мотивація необхідна для молоді та менеджерів), розвитку новаторства, впровадженні новаторських пропозицій у виробництво при забезпеченні мінімізації ризиків. У стилі лідерства ця культура повинна проявлятися у гнучкості та маневреності (творче мислення замість стереотипного, гнучкість поведінки у різних ситуаціях).

Ринкова культура, на думку кадровиків, також виражена слабо і також є неузгодженою за елементом управління персоналом (тут її прояв дуже високий). Також опитані пропонують збільшити ринкову культуру за елементом «критерії успіху», тоді ми отримаємо знову ж таки незбалансовану культуру. Прояв ринкової культури, на нашу думку, повинен у першу чергу знаходити відображення у системі стратегічного управління, коли керівництво

вміє правильно оцінити зовнішнє середовище, прогнозуючи його найважливіші зміни, та відповідно до цього здійснити належні внутрішні зміни.

Звернемось до аналізу параметрів, які оцінювались при визначенні типу культури(табл.2.9., табл.2.10., табл.2.11., табл.2.12.).

Таблиця 2.9.

Відповідність оцінок прояву типу культури до процентного відношення,(%)

Прояв типу культури	Значення
Дуже високий	56 і вище
Високий	46-55
Вище середнього	36-45
Середній	26-35
Нижче середнього	16-25
Низький	6-15
Дуже низький	0-5

*за результатом дослідження

Таблиця 2.10.

Зведені результати оцінки прояву існуючого типу організаційної культури за методикою Камерона і Куїнна на ПАТ «Домобудівний комбінат»

Групи опитаних	Тип культури			
	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
Апарат управління ПАТ «ДК»	Середній	Низький	Низький	Вище середнього
Кадровики	Середній	Низький	Нижче середнього	Вище середнього
Фахівці	Нижче середнього	Низький	Середній	Вище середнього
Апарат управління будівництва	Низький	Низький	Нижче середнього	Дуже високий
Працівники виробничо-економічного відділу	Нижче середнього	Середній	Нижче середнього	Середній
Працівники капітального будівництва	Нижче середнього	Середній	Нижче середнього	Середній
Працівники виробництва столярних виробів	Нижче середнього	Нижче середнього	Середній	Середній
Працівники енерго механічної служби	Середній	Нижче середнього	Середній	Нижче середнього
Працівники будівельно-монтажної дільниці	Нижче середнього	Нижче середнього	Середній	Середній
Працівники відділу постачання	Нижче середнього	Дуже низький	Низький	Дуже високий

*за результатом дослідження

Таблиця 2.11.

Характеристика результатів оцінки прояву бажаного типу організаційної культури за методикою Камерона и Куїнна на ПАТ «Домобудівний комбінат»

Групи опитаних	Тип культури			
	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
Апарат управління ПАТ «ДК»	Вище середнього	Середній	Низький	Середній
Кадровики	Середній	Низький	Низький	Вище середнього
Фахівці	Середній	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього
Апарат управління будівництва	Середній	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього
Працівники виробничо-економічного відділу	Середній	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього
Працівники капітального будівництва	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього	Нижче середнього
Працівники виробництва столярних виробів	Середній	Нижче середнього	Низький	Середній
Працівники енерго механічної служби	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього	Нижче середнього
Працівники будівельно-монтажної дільниці	Середній	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього
Працівники відділу постачання	Середній	Низький	Низький	Середній

*за результатом дослідження

Таблиця 2.12.

Характеристика необхідних змін прояву типів організаційної культури за методикою Камерона и Куїнна на ПАТ «Домобудівний комбінат»

Групи опитаних	Тип культури			
	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
Апарат управління ПАТ «ДК»	36,60 збільшення	26,00 значне збільшення	9,40 практично незмінно	28,00 значне зниження
Кадровики	33,40 збільшення	13,70 збільшення	15,30 зниження	37,50 зниження
Фахівці	34,90 значне збільшення	25,80 значне збільшення	21,90 зниження	17,40 значне зниження
Апарат управління будівництва	33,00 значне збільшення	25,90 значне збільшення	17,70 зниження	23,40 значне зниження
Працівники виробничо-економічного відділу	28,10 збільшення	26,80 збільшення	20,60 зниження	24,60 зниження
Працівники капітального будівництва	31,50 збільшення	25,30 збільшення	21,40 зниження	21,80 зниження
Працівники виробництва столярних виробів	35,00 збільшення	21,70 збільшення	8,30 зниження	35,00 зниження
Працівники енерго механічної служби	34,20 збільшення	20,80 зниження	23,30 зниження	21,70 зниження
Працівники будівельно-монтажної дільниці	32,50 збільшення	26,50 збільшення	19,80 зниження	21,20 зниження
Працівники відділу постачання	35,00 збільшення	15,00 збільшення	15,00 збільшення	35,00 зниження

*за результатом дослідження

Загальний стиль лідерства демонструє поєднання бюрократичної та кланової культур, причому, на думку опитуваних, з якою ми згодні, посилювати необхідно кланову культуру. Зараз необхідно зосередитись на внутрішньому фокусі, виявляючи в управлінні поєднання гнучкості та

стабільності. В стилі лідерства повинні переважати прагнення допомагати та навчати, і це – запорука успіху, особливо в умовах кризи.

За таким параметром оцінки, як «сутність, яка зв'язує організацію в одне ціле», пропонується перейти від поєднання кланової та ієрархічної культур до сполучення клану та адхократії. Це правильно і практично означає, що реально об'єднати людей з урахуванням наших ментальних та культурних особливостей можливо тільки на основі довіри та творчого підходу (творча праця, ініціатива, новаторство, нестандартне, творче мислення). Довіра (один до одного, до керівників на рівні свідомості та поведінки) – це значний капітал будь-якої організації, особливо в умовах кризи.

За параметром «стратегічні цілі» найбільш вираженою є бюрократична культура, а потім кланова. Пропонується значно збільшити адхократичну культуру. Це особливо актуально в умовах кризи. Зміна зовнішньої ситуації, світова економічна криза, глобалізація, стрімкий розвиток інформаційних технологій вимагають принципово нових підходів як до техніко-технологічних, так і соціально-економічних, організаційно-управлінських питань.

Найбільш слабкими та неузгодженими в управлінській культурі виявились два елементи, які пов'язані між собою: «управління персоналом» та «критерії успіху». В управлінні персоналом виражені сильно всі культури, за виключенням адхократії, так є і так пропонується опитуваними. Але це неправильна політика: неможливо дати одночасно гарантію зайнятості, забезпечити стабільність та плановість поряд із жорсткістю та спрямованістю на конкуренцію. Так само і з критеріями успіху: опитувані пропонують додати ринкові елементи – лідерство, випередження конкурентів. На нашу думку, жорсткі вимоги до персоналу повинні виявлятися при прийомі на роботу на конкурентній основі та у вимогах до професіоналізму працівників, їх ставлення до праці. Але, поряд з цим, необхідно заохочувати командну роботу. Така система організації праці та управління персоналом створювала умови для командної роботи, демократизму, відданості (приналежності до організації) та високої ефективності праці. Ця система заснована на єдності, а не конкуренції.

Стосовно критеріїв успіху організації, на нашу думку, це повинно бути сполученням соціально-економічних та морально-психологічних параметрів: прибутку, якості обслуговування, розвитку та підтримки людини в організації, при зосередженні на людині, бо люди – це найцінніший ресурс організації, саме вони роблять її лідером.

Наступна група опитуваних – управлінці апарату управління ПАТ «ДК» – оцінюють головні риси культури приблизно так само, як і кадровики. Різниця виявляється у тому, що, на їх думку, ринкові елементи в культурі виражені на досить низькому рівні, а от прояв адхократичної культури є більш високим, ніж за оцінкою кадровиків. На нашу думку, ці відмінності можливо пояснити наявністю власної субкультури в адміністрації управління «ДК». Суттєва різниця в оцінці цих типів культури виявляється за такими характеристиками, як управління працівниками та стратегічні цілі. Якщо, на думку кадровиків, і, як ми побачимо далі, і на думку інших опитуваних, в управлінні працівниками досить сильно проявляється ринкова культура та майже не проявляється адхократія, то, на думку управлінців ПАТ «ДК» – навпаки. І насправді, ця оцінка відображує реальну ситуацію, оскільки якщо на рівні апарату управління ПАТ «ДК», особистісна ініціатива управлінців та фахівців заохочується і повинна завжди заохочуватись для ефективного управління системою у цілому, то на рівні підприємства та їх структурних підрозділів ініціатива працівників, особливо тих, що працюють у кадрових підрозділах, на жаль, не дуже вітається.

Щодо бажаних змін у культурі управлінці ПАТ «ДК», так само, як і кадровики, вважають за необхідне збільшити прояв кланової культури, але значно збільшити адхократичну культуру та, відповідно, значно зменшити ієрархічну.

Наступна група опитуваних – фахівці. Профіль організаційної культури, за їх оцінкою, у порівнянні з попередніми групами опитуваних, зміщується з боку кланової культури у бік ринкової. Причому це спостерігається майже за усіма характеристиками. Причому це спостерігається майже за усіма характеристиками. Те саме спостерігається і в оцінці, яку дали працівники

структурних підрозділів. Тобто, і це збігається з дійсністю, на рівні структурних підрозділів більш розвинутими є конкурентні відносини майже в усіх сторонах управління та стосунків між людьми.

Що стосується оцінки організаційної культури на рівні структурних підрозділів, то, як ми вже зазначали, у порівнянні з іншими групами опитуваних, які знаходяться на більш високих сходинках у загальній вертикалі управління, дещо менш вираженою є кланова культура та ієрархічна, а більш вираженою – адхократична та ринкова.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши діяльність підприємства ПАТ «Домобудівний комбінат», можна зазначити що дане товариство займає високу позиції на ринку будівництва і не лише у м. Хмельницькому. ПАТ «Домобудівний комбінат» пропонує своїм споживачам продукцію з досить різноманітним набором характеристик, та різною комплектацією. Політика і стратегія компанії передбачає постійне поліпшення якості продукції, розширення технічних можливостей в галузі будівництва, збільшення обсягів будівельно-монтажних робіт за рахунок технічного переозброєння, впровадження сучасних технологій і матеріалів.

ПАТ «Домобудівний комбінат» здійснює такі основні види діяльності:

- ✓ виробництво будівельних матеріалів; виробництво будівельних матеріалів;
- ✓ будівельні, будівельно-монтажні, оздоблювальні, пуско-налагоджувальні роботи, ремонт будівель та інших будівельних споруд;
- ✓ оптова та роздрібна торгівля, посередницькі та обмінні операції, маркетинг;
- ✓ роздрібна, оптова торгівля нафтопродуктами, будівництво та експлуатація автозаправних станцій;

- ✓ виробництво товарів народного споживання і продукції виробничо-технічного призначення;
- ✓ консультаційні та інформаційні послуги з питань економічної та господарської діяльності;
- ✓ дійснення купівлі-продажу та проведення операцій виробничого призначення товарів народного споживання;
- ✓ організація ремонту, експлуатації, купівлі-продажу автомобільного транспорту, створення мережі сервісних послуг;
- ✓ закупівля у населення чорного і кольорового металу, його зберігання і переробка;
- ✓ розробка та виготовлення технологічного обладнання;
- ✓ механізація і автоматизація виробничих процесів;
- ✓ розробка і поставка програмного продукту;
- ✓ організація і проведення виставок, виставок-продажів, ярмарків, як в Україні, так і за її межами;
- ✓ транспортування вантажів, в тому числі з міжнародних перевезень,
- ✓ надання послуг складського господарства;
- ✓ сприяння в підготовці правової та іншої документації, в проведенні переговорів, укладенні контрактів, як з українськими, так і зарубіжними партнерами;
- ✓ організація і проведення конференцій, семінарів, симпозіумів, ділових зустрічей, бізнес турів, як на підприємстві, так і за її межами;
- ✓ спортивно-оздоровча діяльність та інші.

Також, якщо брати до уваги основні показники господарської діяльності ПАТ «Домобудівний комбінат», можна зробити такий узагальнюючий висновок: підприємство діє досить успішно, хоча й деякі показники мають недостатні значення чи просто розвивалися протягом певного періоду негативно.

У 2015 році було реалізовано 27 995 м² житла, а найбільшим попитом, як і раніше користувалися квартири в житлових будинках, розташованих у

центральных районах міста. У порівнянні з 2014 роком, обсяг реалізації в 2015 р. знизився на 22 461,9 м², що становить 44,5%.

Для того, щоб оцінити управлінську культуру, яка склалася на ПАТ «Домобудівний комбінат», ми провели комплекс досліджень в основному із застосуванням кількісної стратегії дослідження. Вона передбачає проведення опитування та анкетування, інтерв'ю та застосування інших методів, що дозволяють дати кількісну оцінку конкретним проявам культури. Також частково була застосована і метафорична стратегія, яка передбачує вивчення документально-мовного арсеналу спілкування та комунікацій співробітників. Кількісна оцінка культури дозволяє визначити типи культур, які притаманні нашому підприємству, а також визначити рівень культури, тобто силу або слабкість культури в цілому та її окремих елементів.

Для проведення оцінки ми скористалися відомою методикою «Інструмент оцінки управлінської культури» (OCAI) відомих західних дослідників К. Камерона та Р. Куїна. Також ми скористались методикою дослідника О. К. Слінкової, яка, на нашу думку, є більш адаптованою для проведення опитування на нашому підприємстві, і дозволяє зробити більш широку та глибоку оцінку управлінської культури за різними класифікаційними ознаками.

Завдяки сприянню компанії було впроваджено досить багато ефективних інноваційних проектів і далеко не останньою заслугою в цьому займає досить високий рівень управління, взаємодії та співпраці, який склався між усіма учасниками проекту що принесло компанії непогані фінансові результати.

РОЗДІЛ ІІІ

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ДОМОБУДІВНИЙ КОМБІНАТ» М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1. Формування та розвиток професійно важливих якостей керівників

Основним методом менеджменту вважають - лідерство. Воно зосереджує в собі фактор, який може принести бізнес-переваги і конкурентні переваги в ринковому оточенні. Проблема формування лідерських якостей керівників організації вимагає детального розгляду і вивчення. Не так легко знайти менеджера-лідера, який може взяти на себе ініціативу і відповідальність за результат, при цьому повною мірою викладаючись на роботі та мотивувати своїх підлеглих.

Слід зазначити, що неможливо чітко визначити керівництво як певну сталу величину. Тому важливим є виявлення найбільш важливих рис лідерства. Лідерство - це талант, майстерність, наполегливість в досягненні своїх цілей, деякі люди мають від природи. Інші - повинні навчитися, щоб освоювати обрані професії, для вирішення завдань, які стоять перед компанією. Зрештою, кожна людина створює свій власний, відмінний від інших стилів.

У сучасній літературі часто конфронтують дві точки зору на лідерські якості. Перший передбачає, що людина повинна бути природженим лідером, навчання і освіта не грають ніякої ролі. Інша точка зору - що лідерські навички розвиваються, хоча і вимагає деяких з інгредієнтів народження психофізіологічного характеру. Це, зокрема, - гостра увага, хороша пам'ять, здатність продуктивного мислення [44, с.153].

На нашу думку, ці підходи дещо обмежені. Зрештою, якщо припустити, що лідерами лише народжуються, то ми повинні відмовитися від будь-якої можливості людини, стати лідером, щоб набути навичок лідерства в процесі життя. І навпаки - якщо обирати сторону тих, хто концентрується в першу

чергу на розвиток лідерських якостей, то неможливо запобігти стати лідером без свідомого бажання навчитися лідерським якостям. Таким чином, істина, як завжди, знаходиться десь посередині.

Зокрема, деякі вчені визначили такі компоненти у формуванні лідера: генетично обумовлені задатки та досвід перших років життя, освіта з акцентом на гуманітарні науки, що створює широку основу для знань, досвід, який надає мудрість, що виникає з практичного застосування знань та професійна підготовка, яка наділяє лідера витонченою поведінкою в деяких ситуаціях - наприклад, при спілкуванні.

Успіх будь-якого бізнесу на 85-90% залежить від рівня підготовки підлеглих, а особлива роль належить менеджерам. Отже, сьогодні головним завданням є підготовка ефективних керівників, зокрема і на ПАТ «Домобудівному комбінаті».

Перебуваючи на керівній посаді, керівник не повинен думати тільки про себе і про свою відповідальність перед вищим керівництвом. Він повинен спрямувати свої зусилля, щоб направляти роботу і поведінку в процесі діяльності компанії інших людей. Для досягнення цих цілей, лідер повинен вміло впливати не лише на одну людину, а також на робочі групи і цілі підрозділи.

Ми вважаємо що, думка підлеглих про керівника як про лідера може бути оманлива, тому що працівники зацікавлені у підлещуванні до свого безпосереднього керівника. Таким чином, об'єктивна оцінка лідерських якостей може надаватися тільки незалежним експертом. На підприємстві ПАТ «Домобудівний комбінат» використовують послуги аудитора.

Дуже різна є оцінка провідного керівника, власників компанії або топ-менеджерів. Вони орієнтовані насамперед на професійних навичках лідерства, вміння з мінімальними витратами часу і ресурсів поліпшити і стабілізувати (в залежності від цілей) роботу організації. У той же час керівництву, байдуже в якому настрої люди йдуть на роботу, або, як часто проводяться корпоративні

заходи. Для них пріоритетом є фінансові показники, зростання, частка ринку і т. д.

Тому, ми вважаємо, що лідер повинен знайти баланс між вищим керівництвом і працівниками, не віддавати нікому з них цілковитої переваги та слідувати інтересам всієї організації.

Одним з найважливіших особливостей ідеального керівника - його професійні знання. Високо цінується здатність фахівця, його ентузіазм, творчість, працьовитість, гнучкість мислення. Але ми повинні розуміти, що менеджера цінують не лише за знання, а за професійні якості, дії і результат. Таким чином, керівник на ПАТ «Домобудівний комбінат» повинен:

- навчитися управляти людьми;
- ввічливо ставитися до своїх співробітників, щоб в повній мірі вивчити їх характер, поведінку, роботу, винахідливість, особисте життя, і т. д.;
- бути уважним до своїх слів і приказок;
- об'єктивно критикувати;
- звільняти працівників, лише відповідно до закону;
- постійно займається самоосвітою, вивчення практичного досвіду колег;
- розвивати здатність міркування, щоб логічно мислити;
- бути кмітливим;
- бути у курсі подій і проблем в організації та навколо нього;
- бути у змозі розвинути і поглибити свої знання про все, що стосується безпосередньої роботи;
- взяти на себе ініціативу, не боятися відповідальності;
- вміти аналізувати свої помилки;
- вміти відстоювати свою позицію, бути впевненим у своїх переконаннях;
- зберігати почуття поваги і збереження гідності;
- подавати власний приклад;
- мати хорошу витримку, бути стресостійким, характеризуватися чітким мовленням, бездоганною поведінкою.

Керівник повинен бути самоорганізованою та дисциплінованою людиною, вміти берегти свій і чужий час.

Для цього йому треба:

- визначати чітко свою ціль та мету;
- вміти зосереджуватися лише на головному;
- встановлювати жорсткі терміни у всьому, що стосується справи;
- виробити звичку записувати все, що заслуговує на увагу;
- уникати перешкод, які відволікають від справи;
- планувати і раціонально використовувати робочий час;
- навчитися слухати;
- діяти нестандартно;
- змінювати заняття, придумувати собі стимули;
- бути рішучим, навчитися говорити "ні";
- не захоплюватися телефонними розмовами;
- розпочинати все якомога раніше, а справу — невідкладно.

Основні характеристики керівника-лідера на підприємстві повинні бути такими:

- ✓ вірний компанії - лідер не знеславлює свою компанію в очах співробітників і не знеславлює в очах співробітників керуючих компанії;
- ✓ оптимістичний погляд на життя - на відміну від песиміста, оптимістичний його настрій завжди готовий вислухати думки своїх колег, тому що очікує завжди хороших новин;
- ✓ любов і прихильність до іншого - кращі лідери стурбовані своєю роботою, і їх цікавить, що інші роблять;
- ✓ мужність і впевненість у собі - лідер завжди буде намагатися знайти новий кращий спосіб виконання завдання.

Поняття лідерства досить широке і неоднозначне. Для його розуміння слід виділити конкретні ступені розвитку особистості успішного керівника:

- Сам собі лідер.

Перший етап, який є передумовою для становлення лідера. Варто навчитися дисциплінувати і мотивувати себе, нести відповідальність за власні вчинки, тренувати силу волі, формувати навички ставити і досягати мети.

- Лідер в ситуації.

Це лідерство на мікрорівні, коли людина бере на себе функції керівництва в певній екстремальній ситуації, де контекст необхідності змусив його взяти на себе відповідальність.

- Лідер в команді.

Це поняття макро лідерства, де людина збирає свій колектив і мотивує його членів до успіху. Тут зникає ситуативність, на місце якої приходить постійна ініціатива і відповідальність за якість роботи власної команди.

- Лідер в системі.

Мета лідерства передбачає керівництво цілою системою, де людина стає керівником серед лідерів. Цілі стають більш серйозними і глобальними, для того щоб успішно керувати на цьому рівні потрібні навички та вміння багатьох особистісних і професійних якостей.

Яким повинен бути керівник? Ми вважаємо, що успішний керівник повинен оволодіти основні лідерські навички та відповідними ключовими якостями лідера, без яких продуктивне функціонування на будь-якому рівні розвитку стане неможливим. Ключові лідерські навички можна умовно розділити на три групи: базові навички, навички спілкування і особисті якості на рівні розвитку особистості (рис. 3.1.).



Рис.3.1. Ключові лідерські навички

Базові навички ефективного керівника:

- Бачення перспективи.

Саме з цього поняття починається лідерство. Бачення перспектив і розвинена здатність прогнозувати дозволяє бути більш гнучким, змінювати стратегію і напрямок руху, орієнтуючись на можливу ситуацію. Уміння створити команді світле майбутнє служить елементом натхнення і повертає діяльність в позитивне русло.

- Постановка цілей.

Досягнення, служить фундаментом для успішного бачення перспектив і дозволяє створити умови для поступового продуманого руху команди до великої мети, досягаючи результатів поступово, маленькими кроками. При цьому, кінцева мета повинна бути сформульована чітко і яскраво, щоб команда відчувала гостру необхідність в її досягненні.

- Успішна адаптація.

У нашому мінливому світі, через людський розум де щодня проходить потік інформації, лідерів необхідно зуміти помітити найменші зміни в навколишньому середовищі. З гігабайтів інформації повинні бути прийняті до уваги лише ті, що стосується компанії. Таке пристосування можливе з широким оглядом лідера, який здатний відзначити і виявити найбільш вагомні тенденції і стратегії розвитку.

- Гнучкість.

Лідер завжди повинен мати безліч стратегій і методів для кожної конкретної ситуації, щоб вибрати найбільш підходящий варіант в наявності. Відсутність варіантів робить його передбачуваним і слабким в очах не тільки команди, а й конкурентів. Іноді ця якість відмінно діє на основі якоїсь протидії системі, яка може привести до оригінальних творчих рішень.

- Наполегливість.

Ця якість взаємопов'язана з силою людини, коли людина не зупиняється перед проблемою і небезпекою, а також йде на виправданий ризик. Важливо не плутати завзятість, із упертістю, коли людина спроможна йти до своєї мети будь-якою ціною. Така поведінка межує з нахабством і відвертає команду від лідера.

Навички спілкування

- Здатність переконувати.

Це означає ефективно використовувати свій вербальний інтелект, лідерські емоції, міміку і жести для досягнення командних цілей. Етап істини настає, коли людина переходить від своєї позиції або точки зору на позиції противника.

- Комунікабельність.

У наш час ця якість має життєво важливе значення для людини, яка хоче взаємодіяти продуктивно в суспільстві. Сучасний керівник повинен вміти знайти спільну мову з різними категоріями людей в різних ситуаціях і обставинах спілкування. Ефективний спосіб спілкування - освоїти прийоми, щоб швидко встановити контакт. В даний час існує безліч навчальних курсів, де кожен бажаючий може дізнатися про ефективні стилі спілкування, а покращуючи їх - здатність керувати людьми;

- Достовірність. Це поняття означає, що лідер може не лише говорити, але і уважно слухати, включаючи в дії всі канали сприйняття. Поважно вміти підібрати доречну тему розмови, розташувати до себе співбесідника, а потім дати йому можливість висловитися. В цей час слід використовувати стратегію активного слухання, киваючи головою і вставляючи короткі репліки в

потрібних місцях. Уміння ставити логічні і точні питання допоможе лідеріві добути потрібну інформацію тактовно і ненав'язливо [19,с. 182].

Особисті якості успішного керівника

- Впевненість в собі.

Упевнений лідер здатний вселяти довіру і давати відчуття захищеності своїй команді. Його природа відрізняє людину від натовпу, навіть в фізичних характеристиках: м'яка поза, розправлені плечі, спокійний вигляд, розмірене дихання. Мова проста та зрозуміла, без коливань і тривалих пауз.

- Проактивність.

Від звичайної активності ця якість відрізняється здатністю ініціювати самостійно ситуацію. Така людина здатна залишатися випереджати чужу ініціативу і діяти у відповідності зі своїми власними мотивами;

- Цілісність людини.

Уміння "тримати себе в руках", проявляти емоційний спокій в екстремальних ситуаціях належить людям з цілісним внутрішнім світом. Психічні процеси такого лідера урівноважені, він здатний контролювати свої особисті відчуття і поведінку навіть в несподівані моменти, коли більшість людей починають нервувати або опускати руки [49, с. 157].

Для розвитку професійних якостей на ПАТ «Домобудівний комбінат» працівників ми вважаємо, що такі курси будуть найкращі (рис. 3.2.).

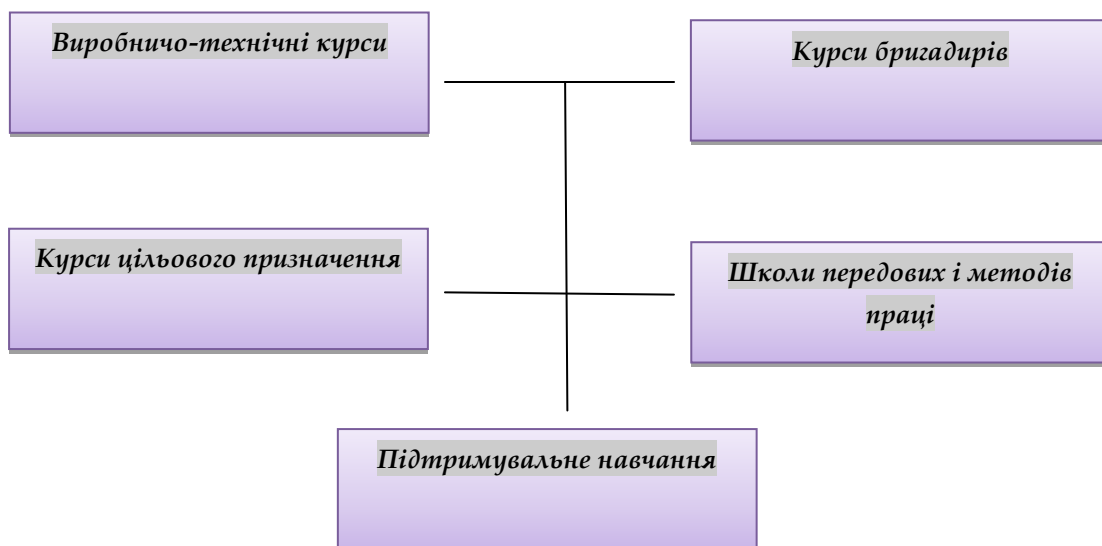


Рис.3.2. Курси для підвищення кваліфікації робітників на ПАТ «Домобудівний комбінат»

1. Виробничо-технічні курси проводять з метою підвищення рівня кваліфікації, поглиблення та розширення знань, навичок і вмінь робітників за наявною в них професією до рівня, що відповідає вимогам виробництва. Успішне закінчення курсів є необхідною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії) та професійного зростання.

2. Курси цільового призначення організовуються для вивчення робітниками нового обладнання, виробів, товарів, матеріалів, послуг, сучасних технологічних процесів та інформаційних технологій, засобів механізації й автоматизації, що використовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці, питань економіки, законодавчих і нормативно-правових актів тощо.

3. Підтримувальне навчання робітників організації є різновидом підвищення кваліфікації персоналу в контексті підтвердження рівня компетентності працівника, забезпечує постійне приведення у відповідність рівня його знань, умінь та практичних навичок до вимог робочого місця, що постійно змінюються в умовах економіки знань. Саме цей вид навчання найкраще підходить для наших робітників, тому, що тут висувуються високі вимоги до якості продукції та послуг, на роботах з підвищеною небезпекою.

4. Курси бригадирів створюються з метою підвищення рівня кваліфікації бригадирів (ланкових) з питань застосування прогресивних форм організації та стимулювання праці, підвищення ефективності виробництва та якості продукції, аналізу результатів роботи бригади, законодавства про працю, управління колективом, а також з інших виробничих питань. На курсах бригадирів здійснюється й підготовка резерву бригадирів. Направлення робітників на ці курси з метою підготовки резерву бригадирів проводиться за рекомендацією керівників відповідних структурних підрозділів з урахуванням думки ради бригади.

5. Школи передових прийомів і методів праці створюються з метою масового оволодіння робітниками прийомами і методами праці передовиків і новаторів виробництва, а також колективів, що досягли високих техніко-

економічних показників. Навчаються в цих школах зазвичай робітники однієї або суміжних професій. Підготовка в школах передбачає практичні заняття на робочому місці, що проводяться передовиками та новаторами виробництва, а також теоретичні заняття (консультації). Останні здійснюються фахівцями організації.

Для розвитку професійних якостей працівників відділу кадрів на ПАТ «Домобудівний комбінат» доречно використовувати такий ряд:

- навчання робітників іншим (суміжним) професіям з більш високим початковим рівнем кваліфікацій з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в нових умовах;
- проблемний теоретичний семінар (в роботі приймає участь весь відділ кадрів);
- психологічний семінар для керівника підрозділу;
- теоретичні конференції з обговорень наукової літератури, щодо розвитку персоналу на підприємстві;
- тренінг проходить на рівні м. Хмельницького «Гуртки якості», до складу яких входять кілька працівників сфери будівництва, де розглядають низку проблем (іноді специфічних, зокрема скорочення витрат сировини на конкретній стадії виробництва).

Така форма підвищення кваліфікації робітників посилює творчий ефект на основі раціонального поділу й кооперації праці в групі з урахуванням здібностей і нахилів кожного її члена, повсякденну тісну співпрацю фахівців інженерних служб і робітників, спрямовану на досягнення спільної мети – зростання ефективності виробництва, зміцнює трудову мотивацію через розвиток та реалізацію творчих стимулів, а також розширення можливостей для соціального самоствердження робітників. Таким чином, формування лідерських якостей керівника на ПАТ «Домобудівний комбінат» залежить від вроджених здібностей і наполегливості працювати над собою, практичного досвіду і знань. Слід зазначити, що незалежно від природнього даного великого таланту, тільки

постійне самовдосконалення, працьовіть, стеження за сучасними методами наукового управління може принести позитивні результати.

3.2. Комунікативна підготовка персоналу

У загальній структурі управління, комунікабельність являє собою соціально-психологічний аспект діяльності керівника. Вона є однією із професійно важливих якостей керівника, оскільки ефективність управлінської діяльності залежить від уміння керівника вислуховувати партнера по взаємодії, володіння методикою спілкування, засобами переконувального впливу та ін.

Свою діяльність, працівники ПАТ «Домобудівний комбінат» часто здійснюють в непередбачуваних та небезпечних умовах. Мобілізувати свої кращі якості, виконувати завдання в заданий термін і з мінімальними витратами психологічних і фізичних зусиль, можуть лише ті люди, які характеризуються високим рівнем психологічної та комунікативної підготовленості до дій в екстремальних умовах і підвищеної толерантності до психологічного стресу. Комунікативна готовність працівників будівельних підприємств, являється необхідною передумовою успіху і ефективності щодо професійної діяльності компанії.

Зміст і структура комунікативної готовності персоналу, виділяються особливими вимогами до психічних процесів, досвіду, властивостям особистості і її установок. Готовність складається з двох системних блоків:

- особистісної готовності, яка включає в себе сформованість і розвиток адаптивних індивідуально-психологічних і особисто психофізіологічних властивостей;
- функціональної готовності, яка передбачає формування професійно важливих знань, умінь і навичок управління функціональними станами.

Слід зазначити, що готовність до безпомилкових, ефективних дій в умовах професійного стресу і ризику, з мінімальними затратами адаптивних ресурсів, які проявляються в процесі адаптації, є результатом ефективної соціально-психологічної підготовки. Тому, з вище-казаного можна зробити висновок, що

гарна соціально-психологічна підготовка працівників являє собою основну та невід’ємну складову ефективної комунікативної підготовки персоналу підприємства в цілому. Також вона являє собою спеціально організований цілеспрямований процес формування професійно-важливих якостей (адаптивність до стресових ситуацій, професійна надійність) та професійно-важливих знань, умінь і навичок комунікаційної поведінки, управління неадаптивними і адаптивними станами, які виникають в різних ситуаціях професійної діяльності. В цілому, комунікативна підготовка працівника пов'язана з формуванням психологічних стійкостей, умінням знаходити компроміс між працівниками та вміння долати напруженість, яка може викликатися багатьма факторами внутрішніх та зовнішніх умов праці.

Загальна структура розробленої нами комунікативної програми щодо покращення соціально-психологічного та комунікаційного стану працівників персоналу ПАТ «Домобудівний комбінат» складається з п'яти етапів, кожен з яких має відповідні цілі і засоби (рис. 3.3.).

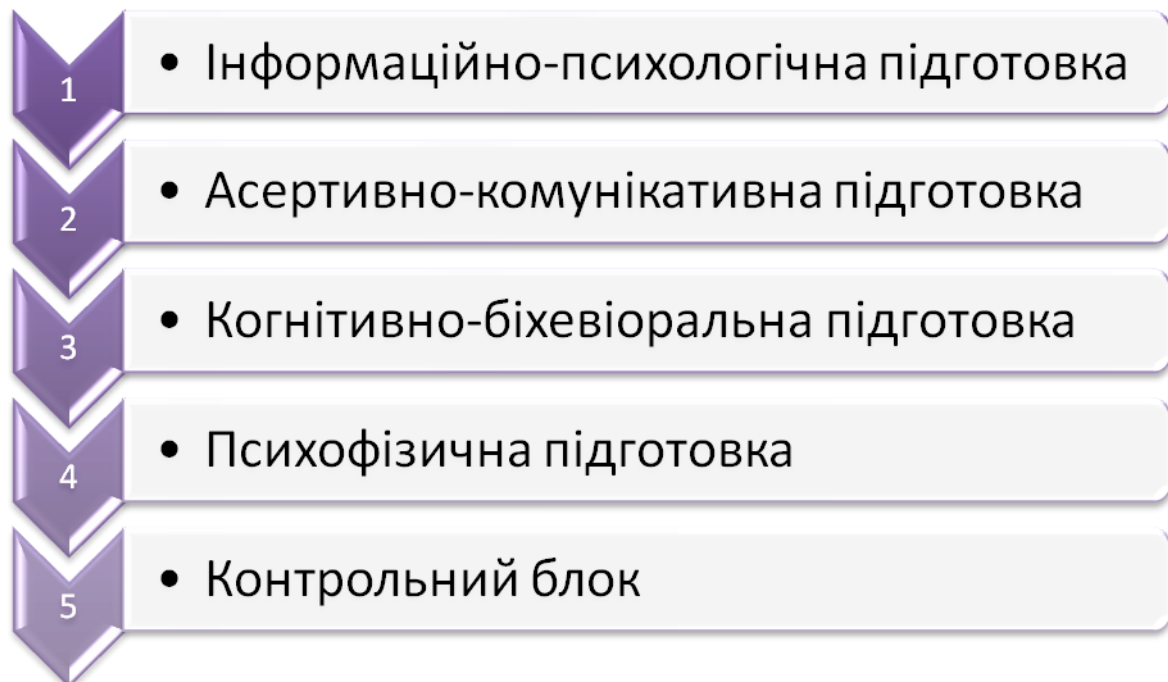


Рис.3.3. Етапи комунікативної програми підготовки персоналу ПАТ
«Домобудівний комбінат»

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

працівників персоналу підприємства і їх підготовку до дій в умовах підвищеного ризику, доцільно проводити шляхом групового тренінгу. Психологічний тренінг в широкому сенсі розуміється як система активної комунікаційної підготовки до певного виду діяльності. Загальна мета тренінгу – це підвищення компетентності в даній сфері діяльності та вдосконалення професійно-важливих якостей працівника. Безліч форм тренінгів можна поділити на дві групи: орієнтована на розвиток спеціальних умінь, які можна класифікувати по трьом сферам спілкування: комунікативні, перцептивні та інтерактивні, а також орієнтовані на поглиблення досвіду аналізу ситуації в цілому. Навчальний ефект групового взаєморозвитку в психологічному тренінгу визначається тим, що:

- сама група стає моделлю для вивчення психологічних явищ і своєрідною лабораторією формування професійних умінь;
- голова групи передає готові знання учасникам, а інформація передається від одного учасника до іншого (в залежності від того, хто в певний момент володіє потрібною інформацією);
- в групі формується і розвивається особистість індивіда, завдяки групі він вчиться навичкам досягання своїх потреб.

Вибираючи різні тренінгові методики, потрібно зупиняти свій вибір на тих, які більше підходять для розвитку психологічної готовності до надійної професійної діяльності.

Першим етапом цілеспрямованої програми комунікативної підготовки є інформаційно-психологічна підготовка працівників підприємства ПАТ «Домобудівний комбінат», шляхом проведення лекцій та бесід. Працівникам потрібно розкрити зміст таких понять: психологічна система та готовність функціонального стану, методи комунікаційної підготовки для розвитку стійкості до непередбачуваних стресових ситуацій. Працівникам роз'яснюють наступні аспекти:

- психологічний зміст діяльності працівників обумовлений специфікою актуального функціонального стану, адаптивних соціально-психологічних властивостей людини і системою професійно-важливих якостей;

- надійність діяльності працівників ПАТ «Домобудівний комбінат» розглядається як поліструктурне утворення, онтологічну характеристику якого становить інтегрований комплекс актуального функціонального стану, системи професійно-важливих якостей і адаптивних індивідуально-психологічних властивостей людини;

- між функціональним станом і готовністю до діяльності, виявлено безпосередній причинно-наслідковий зв'язок, який концептуально розширює використання поняття «психологічна готовність» людини;

- впорядкування функцій спілкування між персоналом, визначення загальної стратегії групової поведінки працівників;

- функціональний стан працівника відображає співвідношення оптимального і неоптимального стану адаптації суб'єкта із середовищем і дозволяє здійснювати прогноз розвитку тих чи інших комунікаційних деформацій, невпевненостей під час спілкування в екстремальних умовах у робітників підприємства ПАТ «Домобудівний комбінат».

Другим етапом комунікативної підготовки є асертивно-комунікативна підготовка. Цей метод включає такі методики, як асертивний тренінг і тренінг самозатвердження. Асертивний тренінг - це тренінг впевненості в собі. Під упевненістю в собі розуміється здібність індивіда висувати і впроваджувати в життя власні цілі, бажання, інтереси щодо свого оточення.

Поняття «впевненість» передбачає наявність:

- суб'єктивної настановки на самого себе;
- соціальної готовності та здібності її адекватно реалізувати (володіти власними бажаннями і добиватися їх здійснення).

Основні цілі тренінгу асертивності реалізуються через певні соціальні ситуації, які тренуються у рольовій грі або в реальних умовах. Вони охоплюють основні категорії поведінки: пред'являти вимоги, говорити «Ні» і критикувати,

установлювати контакт, відкрито звертати увагу на себе, власні цілі та інтереси, дозволяти собі помилки. Тренінг самоствердження є одним з методів поведінкової терапії, близьким до тренінгу впевненості в собі.

Тренінг розділяється на 2 ступеня: перший охоплює роботу в середовищі, другий - вміння захищати себе (упевнене «так», «ні», відстоювання власної точки зору) [5, с. 118].

Заклучний етап тренінгу – це навчання захисту від агресії інших. Групи тренінгу самоствердження пов'язані з іншими групами комунікативної підготовки. Впевнена поведінка веде до підвищення самооцінки, упевнені відповіді допомагають учасникам в досягненні «дорослої» поведінки і самоактуалізації.

Третім етапом програми комунікативної підготовки персоналу ПАТ «Домобудівний комбінат» є когнітивно-біхевіоральна підготовка (моделювання поведінки). Моделювання поведінки являє собою синтез поведінкових методів з теорією інформаційних впливів і є навчальною практикою, яка спрямована на формування у працівників нових особливостей поведінкових реакцій. Когнітивно-біхевіоральна підготовка являє собою модифікацію поведінкової терапії і якісно відрізняється від неї. На розвиток поведінкової терапії вплинула теорія «Навчання через спостереження». Було вказано, що одне лише спостереження за моделлю дозволяє сформувати нові стереотипи поведінки, які раніше були відсутні у людини. Надалі це привело до теоретичних узагальнень, котрі отримали назву «концепції самоефективності».

Також когнітивно-біхевіоральна підготовка орієнтується на «соціально-когнітивну теорію», яка описує вплив соціуму на думки і дії людей та роль когнітивних процесів у формуванні мотивацій та емоцій. Під час цієї підготовки неадекватні правила обробки інформації замінюються на конструктивні і змінюються прийоми спостереження, об'єктивізації, регуляції та поведінки. Мета занять – перетворення негативних правил в позитивні. Працівник дотримується принципу переосвоєння, когнітивно кодує правила

поведінки, пробуючи подолати фіксовані втрати і відсутності здібностей до змін.

Когнітивно-поведінкова підготовка допомагає оволодіти навичками стрес-резистентного адаптивного мислення, оптимістичного когнітивного стилю і копінг-механізму, які забезпечують успішну адаптацію.

Асертивно-комунікативна підготовка та моделювання поведінки стають основою для головного на наш погляд етапу, програми психофізіологічної підготовки персоналу ПАТ «Домобудівний комбінат». Це є четвертим етапом в запропонованій нами програмою комунікативної підготовки.

Функціонування системи саморегуляції визначає психологічні особливості організації діяльності та індивідуальні образи, регуляції змінених станів. Психологічна система діяльності по саморегуляції характеризується специфічністю її предмета (особистий стан суб'єкта), цілей (збереження наявного стану або перетворення його в потрібний) і психофізіологічним вмістом засобів саморегуляції (психічні образи, самонавіювання, м'язове і дихальне самонавіювання, вольові зусилля і емоційні засоби саморегуляції). На підставі теоретико-експериментальних досліджень встановлено, що психологічна саморегуляція функціонального стану проявляється у взаємодії мимовільної регуляції фізіологічного стану і вільної саморегуляції психічного стану, а також у формі ціленаправленої активності, які забезпечують оптимальний рівень функціонального стану працівника, ефективність його професійної діяльності та адаптацію до особливих умов [60, с. 159].

Головними перевагами тренінгу саморегуляції як засобу, навчання виступають його здатність служити цілям навчання і можливість переводити ці цілі в реальні результати. Виходячи з логіки діяльнісного підходу, соціально-психологічна реальність детермінована практичною діяльністю, а засобами комунікативної підготовки є такі методи: нервово-м'язова релаксація, контроль дихання, аутотренінг, медитація, емоційно-вольове тренування по Філатову, сюжетне сенсорне репродукування образів і т. д.

Останнім, п'ятим етапом програми комунікативної підготовки персоналу ПАТ «Домобудівний комбінат» є контрольний блок (визначення комунікативних критеріїв). Він включає в себе тестовий контроль знань, умінь, навичок і якостей. Повне психодіагностичне обстеження для визначення рівня психологічної та комунікативної готовності до наданої професійної діяльності, планово проводиться раз на рік. Адаптивні комунікативні та індивідуально-психологічні властивості особистості, ми пропонуємо оцінювати за допомогою наступних методик:

- тест на самооцінку стресостійкості особистості;
- тест на оцінку комунікаційно-поведінкової адаптивності;
- тест на рівень тривожності Спілбергера;

особистісний опитувальник Айзенка (EPI). Загалом, комунікативна підготовка персоналу організації сприяє налагодженню морально-психологічного клімату, ділових відносин, інтеграції зусиль на досягнення загальної мети.

Запропонована програма комунікативної підготовки суттєво сприяє зростанню рівня соціально-психологічної готовності працівників підприємства ПАТ «Домобудівний комбінат» до діяльності як у нормальних так і в надзвичайних умовах.

3.3. Шляхи формування управлінської культури на підприємстві

Формування управлінської культури необхідно розглядати як процес, структура якого представляє собою взаємозв'язок основних елементів: цілей і змісту, методів і засобів, а також досягнутих результатів.

Цілі формування управлінської культури особистості керівника - це очікувані зміни в свідомості і поведінці особистості керівника, здійснені під впливом спеціально підготовлених заходів, дій та заходів інтелектуального, організаційного, адміністративного, виховного плану.

Зміст управлінської культури може представлятися як міра сформованості особистості керівника і визначається наступними критеріями:

- широтою і глибиною засвоєння людиною як загальних знань в різних сферах досягнення людства, так і професійних (управлінських) теоретико-методологічних положень;
- ступенем орієнтації в правилах, нормах, ідеалах і цінностях суспільства і мірою керівництва ними у вчинках і діях, а також рівнем набутих на їх основі індивідуальних якостей і їх ієрархією в структурі особистості;
- розвиненою здатністю творчо засвоювати наявний досвід в управлінській діяльності та відтворювати кращі зразки професійної свідомості і 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:

- юридичні норми управлінської праці, які відображені в державно-правових нормативних актах. Культура керівника в цьому сенсі полягає в знанні та виконанні законодавчих норм;

- моральні норми не знаходять своєї повної і точної фіксації в офіційних документах, але виступають потужним регулятором професійних відносин, мотивом до гідної поведінки та життєдіяльності професіонала. У них відображаються питання блага, справедливості, совісті, боргу, відповідальності, честі та ін .;

- економічні норми встановлюють значення економічних показників, які повинні бути досягнутими в процесі комерційної діяльності. Для прикладу можна віднести фінансово-кредитні і вартісно-калькуляційні норми, норми рентабельності і взаємовідносин з бюджетом, економічного стимулювання тощо.

- організаційні норми встановлюють організаційну структуру, склад і принципи роботи різних підрозділів і осіб, та їх взаємовідносини і взаємодії, правила

внутрішнього розпорядку, послідовність і періодичність виконання різноманітних операцій та різних видів діяльності з управління. У процесі розробки і використання стандартних норм мають також бути чітко визначені та задокументовані обов'язки співробітників, обсяг, напрями, частота і місце формування інформації, процеси її опрацювання та використання. [58, с. 371]

- технічні норми встановлюють співвідношення між живою та неживою працею. На основі наукових рекомендацій, система управління застосовує до правил оснащення підрозділів підприємства, які виконують управлінські функції, відповідними технічними засобами.

- естетичні вимоги та норми застосовуються як на технічні засоби та пристрої, які використовуються в управлінні, так і у навколишньому середовищі.

На практиці розрізняють реальну та еталонну культуру управління.

- реальна культура управління - це певний рівень управлінської діяльності фактично досягнутий в тій чи іншій галузі. Реальна культура розглядається як характерний комплекс, в цілому роботи управління, яка відображає якість його властивостей і характеристик.

- еталонна культура віддзеркалює найвищий, що може бути досягнуто на даному етапі розвитку, контролю рівня його майстерності. Це означає, що культура управління, яка на загальновизнаних у суспільстві вимогах до управлінських кадрів; правила спілкування між людьми, у даному випадку управлінських та неуправлінських співробітників; нормах права та естетики; на прогресивних науково обґрунтованих вимогах до організації управлінської праці, порядку здійснення функцій управління. В еталонній культурі втілені загальнозначущі потреби та інтереси.

З огляду на те, сукупність сучасних прогресивних вимог, що пред'являються до менеджерів, методи та процеси їх роботи, обумовлених принципами і нормами моралі, права, естетики і цілей здійснення управління. Еталонна культура представляється як прототип для майбутньої реальної культури управління. Його мета полягає в тому, щоб досягти ідеалу управління

В кінцевому результаті формується сукупність елементів, атестуються діяльність менеджера в рамках культури управлінської праці.

Якісна управлінська культура може бути сформована на ПАТ «Домобудівний комбінат» за умови дотримання таких принципів:

- відповідність переслідуваних фактично цілей проголошеним місії та цілям організації;
- роз'яснення суспільного інтересу організації і залучення співробітників до процесу його реалізації;
- гідна і справедлива мотивація позитивних результатів діяльності персоналу (гідна зарплата та матеріальне і моральне заохочення трудових досягнень);
- моніторинг культури управління в організації;
- своєчасне впровадження і здійснення адекватних коригувальних і запобіжних дій;
- гласність - доведення результатів діяльності організації до відома персоналу;
- забезпечити постійне поліпшення діяльності організації;
- обов'язковість і пунктуальність у ділових відносинах.

На сучасному етапі економічного розвитку для ПАТ «Домобудівний комбінат» одним із найважливіших чинників є діяльність менеджера на підприємстві, так як виробництво орієнтовано на збутову діяльність у тому числі і за кордон, тому від професійності працівників та їх високої кваліфікованості залежить успіх усієї організації. На ПАТ «Домобудівний комбінат» робота менеджера направлена здебільшого на реалізацію таких цілей:

- інформаційну;
- управлінську (управлінсько-правового характеру);
- мотиваційну (для стимулювання діяльності підлеглих з урахуванням їх індивідуального внеску) таблиця 3.1.

Таблиця 3.1.

Ключові ролі менеджера ПАТ «Домобудівний комбінат»[64, с. 28-31].

Роль по ухваленню рішень	Інформаційна роль	Формування відносин
- визначення напрямку руху підприємства;	- збір інформації;	- мотивація працівників на досягнення мети;
- вибір якнайкращого рішення і уміння ризикувати.	- розповсюдження інформації у вигляді фактів і нормативних установок;	- координація зусиль працівників;
-поточні коректування;	- роз'яснення політики і цілей підприємства.	- представницькі ролі.
-перозподіл ресурсів;		

До основних елементів управлінської культури менеджера на ПАТ «Домобудівний комбінат» можемо віднести:

а) раціональний розподіл робочого часу.

Раціональна організація праці працівника має мати чітке уявлення про те, що він виконує, коли він має зробити і скільки часу витрачає на різні види робіт. Йдеться про планування роботи за такими напрямками:

«Як правило, керівники перевантажені роботою з документами і через свою довгу і погано організовану доставку до 40% директивних, бухгалтерських документів можуть доходити до виконавців із затримкою або взагалі не доходити. Так, керівники підприємств, документообіг яких становить 20-30 тис. одиниць, підписують щорічно не менше 20 тис. організаційно-розпорядчих документів, за винятком договорів, звітів, графіків, проектів.

Ознайомлення документа і його підписання віднімають приблизно 1 хвилини. Таким чином, 22-26 днів у році керівники зайняті виключно підписанням документів»;

- вирішення проблем підприємства;
- робота з персоналом та вирішення соціально-економічних проблем;
- невиробничі витрати часу, неуточнений час;

- наради, переговори;

б) культура порядку робочого місця.

Не всі керівники вважають, що в процесі роботи необхідно, щоб все було «під рукою», і з цією метою на робочий стіл викладають всю наявну документацію. Проте, такий трудовий процес сильно ускладнюється: зменшується робоча площа столу; важко зосередитися на одній справі; погіршуються санітарно-гігієнічні умови і т.д.;

в) культура проведення масових заходів.

Культура проведення різного роду нарад, бесід та переговорів, на яких витрачається значна кількість робочого часу. Таким чином, щоб заощадити робочий час і підвищити ефективність нарад в будь-якій організації менеджери повинні використовувати такі правила їх підготовки, як: чітке визначення теми наради, розробка порядку денного, своєчасне сповіщення учасників наради, вирішення організаційних питань, вирішення всіх питань тільки через головууючого та ін.;

г) культура прийому відвідувачів.

Вона припускає дотримання правил і стандартів при прийомі працівників, як з особистих, так із службових питань;

д) культура роботи з листами.

Це включає в себе обов'язкові реєстраційні листи, визначення часу їх розгляду, персональна відповідальність керівника за своєчасне і правильне реагування на них, обов'язкова відповідь на кожен лист;

е) культура мовлення.

Близько 85% часу керівника пов'язана з контактами з людьми. Тому вміння спілкуватися є важливою складовою частиною культури праці керівника;

є) організаційна культура, до числа процедур якої можна віднести: підбір і розстановку кадрів, а також роботу з кадрами.

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю кадрового забезпечення. Відбір нових працівників не тільки забезпечує незалежне функціонування режиму, але і закладає основу майбутнього успіху [3, с. 102]

Культура менеджменту на підприємстві як об'єкта управління - модель функціонування, відповідна цілям і місії організації, що включає внутрішні комунікації; мотивацію персоналу; корпоративну ідеологію або внутрішню духовну культуру, що визначають ефект синергії у формі формування стійкої культури організації.

Корекція культури організації передбачає формування або переорієнтування всіх її головних компонентів з подальшим документуванням розроблених процедур і збереженням позитивного досвіду, який забезпечував відповідність результативності виробничої діяльності та господарських зв'язків цілям організації.

Корекція культури організації може бути забезпечена:

- зміною якості цінностей і їх пріоритетів в напрямку суспільної значимості і узгодження з цінностями персоналу;
- встановленням моніторингу за впровадженням і статусом нових цінностей відповідно до їх пріоритетів;
- зміною стилю керівництва за допомогою впровадження нової культури менеджменту в організації;
- зміною організаційної структури, що супроводжується перестановкою управлінських кадрів, частковим оновленням персоналу;
- збільшенням значимості мотивації, розширенням використання позитивних стимулюючих впливів;
- особистим прикладом керівництва щодо цінності організації.

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

- мистецтво і здатність ефективно використовувати свій власний інтелект та інтелектуальні ресурси свої підлеглих (management of intellect application);
- мистецтво створення ефективної робочої групи (team-building);
- можливість обирати стиль управління в залежності від ситуації (style of management);
- здатність формувати і підтримувати хороші людські стосунки, впливати на людей і завойовувати друзів (management of human relations);
- уміння вести себе належним чином і вирішувати їх ефективно (resolving conflict);
- уміння запобігати стрес, впоратися з ними і нейтралізувати негативні наслідки (stress-management);
- мистецтво і культуру управління часом (time-management);
- здатність ефективно працювати з документами (paper-management);
- здатність планувати розвиток особистості і професійного зростання (management of professional-growing) тощо.

Виникає питання про те, як поліпшити культуру управління. Підвищення культурного рівня керівників має здійснюватися через підвищення культури прийняття рішень, застосування контролю, делегування повноважень, взагалі у виконанні управлінських функцій; також через підвищення власного рівня культури спілкування, поведінки, використання влади, урахування сумісності працівників та їхніх індивідуальних особливостей; покращення стилю керівництва колективом, а саме: формування його демократичних рис.

Розвиток управлінської культури керівників установ використовувати сучасні форми та методи навчання.

Серед способів роботи в розвитку управлінської культури керівника можна виділити такі: самоосвіта, участь у проблемних семінарах, конференціях, в роботі спеціально дослідницької групи з питань освітніх курсів менеджменту, на курсах підвищення кваліфікації в інститутах післядипломної педагогічної освіти – взяти участь у "круглих столах",

дискусіях, ділових іграх, що дає можливість поєднати засвоєння менеджмент-знань з набуттям практичних управлінських вмінь та навичок (рис.3.4.).



Рис.3.4. Способи роботи в розвитку управлінської культури керівника

Успіх проведених змін і якість нової управлінської культури на ПАТ «Домобудівний комбінат» залежать від цілеспрямованості вищого керівництва організації, культури планування і послідовності здійснення запланованих коригувальних та запобіжних дій.

Управлінська культура формується в процесі спілкування і спільного вирішення проблем для досягнення єдиної мети засновника та групи односторонців. В результаті цих процесів виробляються власні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правила і норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Тобто необхідною умовою для формування і розвитку управлінської культури є спільна діяльність людей і наявність загальної мети [2, с. 208].

Формуючи управлінську культуру, потрібно усвідомлювати, що створюються лише умови, в яких відбуватиметься її розвиток, а не керувати нею безпосередньо. Формування управлінської культури залежить від керівника організації, а отже, саме він повинен чітко встановити цінності та цілі

підприємства. Розуміючи місце та значення управлінської культури для успіху досягнення стратегічних цілей організації та уміння формувати бажаний профіль управлінської культури, є важливими умовами вдалих управлінських змін, в процесі яких формується управлінська культура.

Розглянемо етапи формування управлінської культури:

1. Визначення місії, цілей та стратегії організації (визначення критеріїв досягнення цілей організації та цілей формування управлінської культури);
2. Формування цінностей, норм та правил бажаної поведінки;
3. Визначення методів та засобів впровадження сформованих цінностей, норм, правил поведінки (формування системи внутрішніх комунікацій, створення легенд, символів, обрядів);
4. Розроблення програми адаптації та навчання працівників підприємства з урахуванням елементів організаційної культури (структурна побудова);
5. Реалізація програми впровадження управлінської культури та здійснення її моніторингу, щодо усунення недоліків та формування нових компетенцій.

Є багато чинників (внутрішніх та зовнішніх), які впливають на формування управлінської культури, тому цей процес доволі складний.

Зовнішні чинники:

- ✓ національна культура (політична система, система соціалізації, система освіти, економічна система, релігійна система, система бачення щодо формування сім'ї та проведення відпочинку);
- ✓ зміни зовнішнього середовища (НТП);
- ✓ правила ведення бізнесу загалом чи в окремі галузі.

Внутрішні чинники:

- ✓ історія організації (міфи, легенди, ритуали, традиції);
- ✓ цілі та завдання, які ставить перед собою організація;
- ✓ розмір організації та її технологічне оснащення;

- ✓ персонал (особистісні відносини, винагорода та покарання, встановлення розподілу статусу в організації)

Технологія формування та розвитку управлінської культури передбачає аналіз цих чинників впливу. Необхідність проведення цього аналізу зумовлена тим, що відсутність врахування характеру впливу основних чинників може призвести до неефективності заходів щодо формування та розвитку управлінської культури підприємства.

Управлінська культура, формуючи стійкі духовні зв'язки і комунікації усередині організації, створює її внутрішній потенціал нематеріальних активів, за рахунок якого соціально-економічна система зможе вижити в умовах кризи (наприклад, за допомогою командного духу персоналу, його відданості організації) і розвиватися (за рахунок високої кваліфікації працівників, власних розробок тощо). Управлінська культура дає можливість переорганізовувати, самоорганізовувати процеси, структури організації відповідно до ситуації, що змінилася. Управлінська культура належить до внутрішнього середовища фірми, це є її внутрішній ресурс: духовний, інтелектуальний.

Висновки до розділу 3

Отже, можна зробити коротенький висновок, що формування лідерських якостей керівників на ПАТ «Домобудівний комбінат» вимагає детального розгляду і вивчення. Не так легко знайти менеджера-лідера, який може взяти на себе ініціативу і відповідальність за результат, при цьому повною мірою викладаючись на роботі та мотивувати своїх підлеглих.

Успіх будь-якого бізнесу на 85-90% залежить від рівня підготовки підлеглих, а особлива роль належить саме менеджерам.

Одним з найважливіших особливостей ідеального керівника - його професійні знання. Високо цінується здатність фахівця, його ентузіазм, творчість, працьовитість, гнучкість мислення. Для розвитку професійних якостей на ПАТ «Домобудівний комбінат» працівників ми вважаємо, що такі нововведення будуть найкращі:

1. Виробничо-технічні курси проводять з метою підвищення рівня кваліфікації, поглиблення та розширення знань, навичок і вмінь робітників за наявною в них професією до рівня, що відповідає вимогам виробництва. Успішне закінчення курсів є необхідною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії) та професійного зростання.

2. Курси цільового призначення організовуються для вивчення робітниками нового обладнання, виробів, товарів, матеріалів, послуг, сучасних технологічних процесів та інформаційних технологій, засобів механізації й автоматизації, що використовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці, питань економіки, законодавчих і нормативно-правових актів тощо.

3. Підтримувальне навчання робітників організації є різновидом підвищення кваліфікації персоналу в контексті підтвердження рівня компетентності працівника, забезпечує постійне приведення у відповідність рівня його знань, умінь та практичних навичок до вимог робочого місця, що постійно змінюються в умовах економіки знань. Саме цей вид навчання найкраще підходить для наших робітників, тому, що тут висувуються високі вимоги до якості продукції та послуг, на роботах з підвищеною небезпекою.

4. Курси бригадирів створюються з метою підвищення рівня кваліфікації бригадирів (ланкових) з питань застосування прогресивних форм організації та стимулювання праці, підвищення ефективності виробництва та якості продукції, аналізу результатів роботи бригади, законодавства про працю, управління колективом, а також з інших виробничих питань. На курсах бригадирів здійснюється й підготовка резерву бригадирів. Направлення робітників на ці курси з метою підготовки резерву бригадирів проводиться за рекомендацією керівників відповідних структурних підрозділів з урахуванням думки ради бригади.

5. Школи передових прийомів і методів праці створюються з метою масового оволодіння робітниками прийомами і методами праці передовиків і новаторів виробництва, а також колективів, що досягли високих техніко-

економічних показників. Навчаються в цих школах зазвичай робітники однієї або суміжних професій. Підготовка в школах передбачає практичні заняття на робочому місці, що проводяться передовиками та новаторами виробництва, а також теоретичні заняття (консультації). Останні здійснюються фахівцями організації.

Для розвитку професійних якостей працівників відділу кадрів на ПАТ «Домобудівний комбінат» доречно використовувати такий ряд:

- навчання робітників іншим (суміжним) професіям з більш високим початковим рівнем кваліфікацій з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в нових умовах;
- проблемний теоретичний семінар (в роботі приймає участь весь відділ кадрів);
- психологічний семінар для керівника підрозділу;
- теоретичні конференції з обговорень наукової літератури, щодо розвитку персоналу на підприємстві;
- тренінг проходить на рівні м. Хмельницького «Гуртки якості», до складу яких входять кілька працівників сфери будівництва, де розглядають низку проблем

Така форма підвищення кваліфікації робітників посилює творчий ефект на основі раціонального поділу й кооперації праці в групі з урахуванням здібностей і нахилів кожного її члена, повсякденну тісну співпрацю фахівців інженерних служб і робітників, спрямовану на досягнення спільної мети – зростання ефективності виробництва, зміцнює трудову мотивацію через розвиток та реалізацію творчих стимулів, а також розширення можливостей для соціального самоствердження робітників. Таким чином, формування лідерських якостей керівника на ПАТ «Домобудівний комбінат» залежить від вроджених здібностей і наполегливості працювати над собою, практичного досвіду і знань. Слід зазначити, що незалежно від природнього даного великого таланту, тільки постійне самовдосконалення, працьовіть, стеження за сучасними методами наукового управління може принести позитивні результати.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу та досліджень в межах магістерської роботи, можна зробити наступні висновки:

1. Вивчення теоретичних засад формування та розвитку управлінської культури показало, що нині проблема ефективної системи управління як в українських підприємствах, так і в усьому міжнародному співтоваристві є досить актуальною, оскільки така діяльність здійснюється в сучасному глобальному середовищі, що висуває жорсткі вимоги щодо якості рівня управління, яке в кінцевому результаті впливає на якість продукції компанії, а також і на її науково-технічний потенціал. І тому, в тих умовах розвитку суспільства, які склалися на даний час, одним із основних чинників, який допомагає визначити конкурентоспроможність сучасного підприємства, є його рівень управлінської культури. Безперечно, основою управління є людський аспект, оскільки будь-яка проблема організації – це проблема управління людськими ресурсами, під яким розуміємо безперервний процес впливу на колектив людей для організації і координації їх трудової діяльності задля досягнення найкращих результатів з необхідними для цього затратами.

Управлінську культуру можемо визначити як єдність характерних для нинішнього етапу управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин. Очевидно, що від рівня її розвитку залежить ефективність усієї системи управління, адже висока управлінська культура в процесі свого функціонування означає справжнє мистецтво управління не лише підлеглими, але й собою.

Саме тому механізм її формування є таким:

- формування знань, управлінських концепцій проектів, програм тощо;
- розвиток управлінських відносин;
- мотивація творчої діяльності у сфері управління, утвердження поваги в суспільстві до суспільних інститутів, держави, законів, моралі, права;

- вироблення і впровадження управлінських технологій, які оптимізують сам процес управління і об'єднують в єдине ціле управлінські знання, відносини, творчу діяльність, роботу суспільних інститутів.

2. Проаналізувавши діяльність підприємства ПАТ «Домобудівний комбінат», можна зазначити що воно займає високі позиції на ринку будівництва і не лише у м. Хмельницькому. ПАТ «Домобудівний комбінат» пропонує своїм споживачам продукцію з досить різноманітним набором характеристик, та різною комплектацією. Політика і стратегія компанії передбачає постійне поліпшення якості продукції, розширення технічних можливостей в галузі будівництва, збільшення обсягів будівельно-монтажних робіт за рахунок технічного переозброєння, впровадження сучасних технологій і матеріалів.

Також, якщо брати до уваги основні показники господарської діяльності ПАТ «Домобудівний комбінат», можна зробити такий узагальнюючий висновок: підприємство діє досить успішно, хоча й деякі показники мають недостатні значення чи просто розвивалися протягом певного періоду негативно. У 2015 році було реалізовано 27995м² житла, а найбільшим попитом, як і раніше користувалися квартири в житлових будинках, розташованих у центральних районах міста. У порівнянні з 2014 роком, обсяг реалізації в 2015 р. знизився на 22461,9м², що становить 44,5%.

3. Для того, щоб оцінити управлінську культуру, яка склалася на ПАТ «Домобудівний комбінат», ми провели комплекс досліджень переважно із застосуванням кількісної стратегії дослідження. Вона передбачає проведення опитування та анкетування, інтерв'ю та застосування інших методів, що дозволяють дати кількісну оцінку конкретним проявам культури. Також частково була застосована і метафорична стратегія, яка передбачує вивчення документально-мовного арсеналу спілкування та комунікацій співробітників. Кількісна оцінка культури дозволяє визначити типи культур, які притаманні нашому підприємству, а також визначити рівень культури, тобто силу або слабкість культури в цілому та її окремих елементів.

Для проведення оцінки ми скористалися відомою методикою «Інструмент оцінки управлінської культури» (OCAI), виділити її загальні для усієї системи риси, опитували працівників, які відносяться як до різних рівнів управлінців, різних функціональних сфер управління, так і до рядових працівників, які працюють у різних структурних підрозділах.

Найбільш слабкими та неузгодженими в управлінській культурі виявились два елементи, які пов'язані між собою: «управління персоналом» та «критерії успіху». В управлінні персоналом виражені сильно всі культури, за виключенням адхократії, так є і так пропонується опитуваними. Але це неправильна політика: неможливо дати одночасно гарантію зайнятості, забезпечити стабільність та плановість поряд із жорсткістю та спрямованістю на конкуренцію. Так само і з критеріями успіху: опитувані пропонують додати ринкові елементи – лідерство, випередження конкурентів. На нашу думку, жорсткі вимоги до персоналу повинні виявлятися при прийомі на роботу на конкурентній основі та у вимогах до професіоналізму працівників, їх ставлення до праці. Але, поряд з цим, необхідно заохочувати командну роботу. Така система організації праці та управління персоналом створювала умови для командної роботи, демократизму, відданості (приналежності до організації) та високої ефективності праці. Ця система заснована на єдності, а не конкуренції.

4. Нами розроблені рекомендації, які б сприяли розвитку управлінської культури на підприємстві.

Для розвитку професійних якостей працівників на ПАТ «Домобудівний комбінат» ми вважаємо, що такі нововведення будуть найкращі:

1. Виробничо-технічні курси.
2. Курси цільового призначення, які організовуються для вивчення робітниками нового обладнання, виробів, товарів, матеріалів, послуг.
3. Підтримувальне навчання робітників.
4. Курси бригадирів створюються з метою підвищення рівня кваліфікації бригадирів (ланкових) з питань застосування прогресивних форм організації та

стимулювання праці, підвищення ефективності виробництва та якості продукції, аналізу результатів роботи бригади, законодавства про працю.

5. Школи передових прийомів і методів праці створюються з метою масового оволодіння робітниками прийомами і методами праці передовиків і новаторів виробництва, а також колективів, що досягли високих техніко-економічних показників.

6. Навчання робітників іншим (суміжним) професіям з більш високим початковим рівнем кваліфікацій з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в нових умовах.

7. Проблемний теоретичний семінар (в роботі бере участь весь відділ кадрів).

8. Теоретичні конференції з обговорень наукової літератури, щодо розвитку персоналу на підприємстві.

9. Тренінг проходить на рівні м. Хмельницького «Гуртки якості», до складу яких входять кілька працівників сфери будівництва, де розглядають низку проблем.

Таким чином, формування лідерських якостей керівника на ПАТ «Домобудівний комбінат» залежить від вроджених здібностей і наполегливості працювати над собою, практичного досвіду і знань. Слід зазначити, що незалежно від природного даного великого таланту, тільки постійне самовдосконалення, працьовитість, стеження за сучасними методами наукового управління може 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.
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: Навч. Посіб. Для студ. Екон. Спец. Вузів. – К.: "Кондор". – 2005. – 654 с.
7. Виханський О. С., Наумов А.И. Практикум по курсу "Менеджмент". – М. Гардарики, 2004.
8. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. – К.: Тов. "Борисфен-М", 2006. – 336 с.
9. Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: Навч. Посіб. Для студ. Екон. Спец. Вузів. – К.: "Кондор". – 2005. – 654 с.
10. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. – К.: Тов. "Борисфен-М", 2006. – 336 с.
11. Гаєвський Б. А., Ребкало В. А. Культура державного управління: Організаційний аспект [Монографія]. – К.: Вид<во Української Академії державного управління при Президентіві України, 1998. – 144 с.
12. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. М.: Эксмо, 2001. С. 231.

13. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища школа, 2005.
14. 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.
15. Гончаров В. В. Менеджмент в рамках основних фаз управленческого цикла. – М.: МНИИПУ, 2007.
16. Глушаков В., Глушакова Т. Современные технологии менеджмента, маркетинга и практической психологии. – Мн.: УП „Технопринт”, 2000. – 440 с
17. Гріфін, Янцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: БАК, 2011. – 624 с.
18. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ.. – М.: БИНОМ, 2007. – 432 с.
19. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент: Навч. Посібник. – К.: "Екс. Об.", 2012. – 384 с.
20. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного – вид. 2-ге перероблене та доповнене. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с.
21. Журавлев П.В. и др.. Мировой опыт управления персоналом: Монография. – М.: Деловая книга, 2014. – 232 с.
22. Звіт з праці за 2015 рік ПАТ «Домобудівний комбінат».
23. Звіт про використання робочого часу за 2015 рік ПАТ «Домобудівний комбінат».
24. Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання за 2015 рік ПАТ «Домобудівний комбінат».
25. Звіт про наявність та рух робочих кадрів за 2010-2015 рік ПАТ «Домобудівний комбінат».
26. Звіт про рух робочих кадрів за 2010-2015 рік
27. Каган М. С. Философия культуры / М. С. Каган. – СПб. : ТООТК “Петрополис”, 2006. – 393 с.

28. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2011. – 320 с.
29. 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.
30. Карамушка Л. М. Сутність, 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. – С. 6–9.
31. 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.
32. Красовский Ю. Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.
33. Кнорринг В. И. Искусство управления: Учебник. – М.: БЕК, 2007. – 288 с.
34. Коломінський Н. Л. Стиль керівництва в освіті: проблеми формування та вдосконалення / Н. Л. Коломінський // Освіта і управління. — 1997. — № 2. — С. 106–113.
35. Королук С. В. Управлінська культура керівника школи / С. В. Королук // Постметодика. – 2003. –№ 5-6. – С. 85-88.
36. Кредісов А. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 2009. – 556 с.
37. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. Посібник. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
38. Кузьмін О. Е., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2013. – 416 с.

39. 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
40. Латфуллин Г. Р. Теория организации / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. - СПб. : Питер, 2014.-395 с.
41. Лидерство в менеджменте. – М.: Принт-Ательэ, 2009. – 216 с.
42. Ломберт Том. Ключові проблеми керівника, 50 перевірених способів вирішення проблем / Пер. з англ.. – К.: Наукова думка, 2014. – 303 с.
43. Мардас А. С., Мардас О. А. Организационный менеджмент. – СПб: "Питер", 2013. -336 с.: ил.
44. Марченко О.І. Менеджмент організацій: Навч. Посібник. Вінниця: ВІРЕУ, 2015.
45. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. — Х. :Видавнича група «Основа», 2004. — 240 с.
46. Мельниченко В. В. Нові підходи до управління навчальним процесом у ПТНЗ / В.В. Мельниченко.
47. Маслов В. І. Наукові засади визначення змісту підвищення кваліфікації та підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів / В.І. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2012. – № 2. –С. 63-66.
48. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З Мильнер. - М.: Инфра-М, 2009. - 864 с.
49. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. - К.: Знання, 2008.-319 с.
50. Мухаровский М., Рудовская Н., Глухова О. Персонал – новый объектподтверждения соответствия. // Персонал. – 2012. – № 7. – С. 91 – 95.
51. Немцов В. Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент. Київ: 2002. -560
52. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: Навч. Посібник. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
53. Освітній менеджмент: навч. посіб. / [за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. – К.: Шкільний світ, 2013.– 400 с.

54. Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посіб. / [за ред. Л.І. Даниленко]. – К.: Міленіум, 2004. – 212 с.
55. Причепій Є. М. Філософія: підручник / Є.М. Причепій, А.М. Черній, Л.А. Чекаль. – [3-тє вид., стер.]. – К.: Академвидав, 2009. – 592с.
56. 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.
57. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: 113Аспект Пресс, 2008. – 279 с.
58. Радченко Я. В., Смирнов З. А. Теория организации. ГУ. - М. : ЗАО Финстатинформ, 2010.-212 с.
59. Робінс, Стефан П., Де Ченцо Девід А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Видавництво Соломії Павличко „Основи”, 2012. 671 с.
60. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2013. – 456 с.
61. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором / В. Сухомлинський. – К.: Рад. шк., 1988. – 284 с.
62. Смирнов З. А. Теория организации. - М. : Инфра-М, 2003. - 248 с.
63. Тарнавська Н. П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. Тернопіль. Карт-бланш, 2007. – 450 с.
64. 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. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2013. – Вип. 37. – С. 28-31.
65. Теория организации / Т. Ю. Приходько, В. И. Приходько. - СПб.: Питер, 2004. - 269 с.

66. Тимошко Г. М. Готовність майбутнього керівника до управління ЗНЗ: етапи формування /Г. М. Тимошко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – №4. – С. 68-75
67. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2013. – 607 с.
68. Черкасов В. В., Платонов С. В., Третьяк В. И. Управленческая деятельность менеджера. – ВАКЛЕР, ХОУП, 2008. – 136 с.
69. Харчишина О. В. Застосування методики ОСАІ для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості // Інноваційна економіка. - 2010. - №1. – С.97-100.
70. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. - 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
71. Щербань П. М. Мистецтво управління – це передовсім мистецтво бути чесним / П.М. Щербань //Освіта і управління. – 2008. – Т 2. – № 4. – С. 83-90.